

“Kinesisk forretningskultur”

-en studie av tre bedrifters erfaringer med Kina

Vegard Skar

Internasjonal Business and Marketing

BE309E – 003

Mai 2010

Abstract

To understand how people from a different culture negotiate and do business, is an important factor for success in the international world of business today. This is especially important in relationship-focused, connections-oriented countries like China. It could be crucial to the outcome of a negotiation.

In this research I try to identify if a company's cultural knowledge can affect their success in trading with Chinese partners, based on the experience of two companies. There is a lot of theory surrounding China and its culture, but the country is rapidly changing. I therefore felt the need to see if their business culture had changed and if it actually concurred with the theory today.

I first looked at the relevant theory surrounding international trade to see why China is one of the World's biggest business partners. But looking at the economical aspect of international trading does not explain how to actually get someone to trade within China, it just looks at why countries benefits from trading. I had to identify the cultural barriers which companies should be aware of. Then I interviewed two companies, which have been or is still trading with China. In my analysis I used their experience and compared it to the relevant theory. This helped me to see what experiences that could be useful for other companies.

Based on my research I found that cultural experience is important when entering China. It will help companies to know what traps to avoid and how to negotiate with the Chinese. Although China is rapidly changing, the country's culture still focuses more on relationships than the deal itself. One company had experienced success by knowing how to take advantage of the business culture. The other company experienced that without double-checking information and having good connections, can result in serious problems.

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av mitt studium Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø, hvor spesialiseringen min er International Business and Marketing.

Formålet med oppgaven var å undersøke om kulturforståelse kan være avgjørende for en bedrifts suksess innen handel med Kina.

Først og fremst vil jeg gjerne takke min veileder Kjell Grønhaug som har vært til stor hjelp med sin veiledning og tilbakemeldinger. Jeg vil også takke Dominique Thon for sine nyttige innspill og artikler. Jeg setter veldig stor pris på deres engasjement og hjelp.

Jeg vil også takke Arne Kirkfjell ved Innovasjon Norges avdeling Bodø, for å ha bidratt med relevant informasjon om Innovasjon Norges tjenester, samt gode erfaring.

En stor takk rettes til Stephen Fu, daglig leder Orient Import, og Roger Mosand, direktør ved Nordlaks Produkter, for å ha bidratt med deres erfaringer og råd. De har vært svært behjelpelig og imøtekommende.

Bodø, 17. mai 2009

Vegard Skar

Vegard Skar

Sammendrag

Problemstillingen som danner grunnlaget for denne oppgaven er:

”Kan kulturforståelse være avgjørende for en bedrifts suksess i handel med Kina: En undersøkelse av utvalgte aktørers erfaringer”.

Jeg har fokusert på norske bedrifters erfaringer med den kinesiske forretningskulturen. Oppgaven er avgrenset til å omhandle to bedrifter og en organisasjon. For å løse problemstillingen ser jeg først på relevante teorier rundt internasjonal handel og kulturbarrierer som kan være til hinder i forhandlinger med internasjonale partnere. Videre ser jeg på hvilke erfaringer og råd to norske bedrifter har innen handel med Kina. Deretter sammenlikner jeg de to bedriftenes framgangsmåte og ser dette i lys av den anvendte teorien. Til slutt analyserer jeg hvilke erfaringer og råd som kan brukes for andre bedrifter som skal etablere seg i Kina.

Jeg valgte Nordlaks og Orient Import som kilder for empiri til oppgaven. Begge intervjuobjektene var personer med stillinger som knyttet dem direkte opp mot handelen med Kina. Nordlaks hadde benyttet seg av Innovasjon Norges tjenester når de skulle starte handel med Kina. Jeg følte det derfor som nødvendig å se nærmere på hvilke tjenester de tilbyr og hvordan de hjelper bedriftene. Alle intervjuene bar preg av å være halvstrukturerte, det vil si at vi forholdt oss til temaet og var lite bundet av en intervjuomal. Dette sikret en bedre flyt i intervjuet og gjorde at jeg kunne få ut mest mulig informasjon. Analysen er basert på informasjonen som intervjuobjektene gav meg, samt den teorien jeg har presentert rundt internasjonal handel og Kina.

Analysen viste at det er viktig med en god kulturforståelse når man skal etablere et handelsforhold med kinesiske bedrifter. Nordlaks hadde ingen erfaring med Kina og endte derfor opp med å velge en dårlig partner. Orient Import hadde en bredere erfaring og var derfor klar over hvilke feller man skal unngå. Begge bedriftene så på kulturforståelse som et viktig tema når man skal handle med et annet land. Valget av bedrifter gav meg også muligheten til å samle inn erfaringer og råd fra både en eksportør og en importør. Nordlaks hadde benyttet seg av en ekstern aktør sine tjenester når de skulle starte handel med Kina, mens Orient Import forholdt seg til sine kontakter i Kina. Dette støttet opp om hvor viktig det er å ha et nettverk av kontakter man kan stole på før man starter forhandlingsprosessen.

Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	2
FORORD	3
SAMMENDRAG.....	4
FIGURLISTE	7
1 INNLEDNING.....	1
1.1 AKTUALISERING AV TEMAET	1
2. PROBLEMSTILLING	2
3. OPPGAVENS INNDELING	4
4. TEORI	6
4.1 INNLEDNING	6
4.2 FORDELER MED INTERNASJONAL HANDEL.....	6
4.2.1 David Ricardos teori om komparative fortrinn.....	7
4.2.2 Heckscher-Ohlin teorien.....	8
4.3 Kinas komparative fortrinn	8
4.2 BAKKA-MODELLEN	9
4.2.1 De forskjellige fasene.....	9
4.2.2 Kultur – et viktig element innen eksport.....	10
4.3 DEFINISJON AV KULTUR	11
4.3.1 Hvor kommer kultur fra?.....	11
4.3.2 Geert Hofstede og de fem kulturelle dimensjoner.....	11
4.3.3 Edward T. Halls kulturinndeling.....	16
4.4 ETABLERE ET HANDELSFORHOLD.....	17
4.4.1 Forhandlingsmodell	17
4.5 HVA KJENNETEGNER EN VELLYKKET EKSPORTØR/IMPORTØR?	21
4.5.1 Holdninger.....	21
4.5.2 Forankring	22
4.5.3 Kompetanse	22
4.6 FORHANDLE I KINA	22
4.6.1 Guanxi – nøkkelen til suksess	22
4.6.2 Tape ansikt.....	23
4.6.3 Kommunikasjon i Kina.....	24
4.6.4 Forretningskultur i Kina.....	24
4.6.5 Forhandlinger.....	26
4.7 TABUER.....	28
4.10 KORRUPSJON.....	29
4.11 OPPSUMMERING TEORI.....	30
5 METODE	33
5.1 FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSMETODE.....	33
5.2 DATAINNSAMLINGSMETODE	36
5.2.1 Utvalg.....	36
5.2.2 Intervjuobjektene	37
5.2.3 Primærdata.....	37
5.2.4 Sekundærdata.....	38
5.3 ANALYSEMETODE	38
5.4 OPPGAVENS GYLDIGHET	40
5.4.1 Reliabilitet.....	40

5.4.2 Validitet.....	41
5.5 OPPSUMMERING	41
6 EMPIRI	43
6.1 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE.....	44
6.1.1 Orient Import	44
6.1.2 Nordlaks.....	45
6.1.3 Innovasjon Norge	46
6.2 BEDRIFTENES ERFARINGER	47
6.2.1 ORIENT IMPORT OG DERES SUKSESS I KINA.....	47
6.2.1.1 Opprette kontakt.....	47
6.2.1.2 Forhandlinger	48
6.2.1.3 Korrupsjon	49
6.2.2 NORDLAKS OG DERES ERFARINGER	50
6.2.2.1 Opprette kontakt.....	50
6.2.2.2 Forhandlinger	50
6.2.2.3 Korrupsjon	52
6.4 INNOVASJON NORGE OG DERES TJENESTER.....	53
6.4.1 Tjenester.....	53
6.4.2 Kulturen	54
6.4.2 Forretningskultur	55
6.4.3 Hvorfor bruke Innovasjon Norge?.....	56
6.5 OPPSUMMERING EMPIRI.....	56
7 ANALYSE.....	58
7.1 HVORDAN OPPRETTE KONTAKT?	58
7.2 HVORDAN FORHANDLE?.....	62
7.3 HVILKE TYPER BESTIKKELSER OG KORRUPSJON KAN MAN OPPLEVE?	65
7.4 HVORDAN KOMMUNISERE?	66
7.5 HVILKE FELLER BØR MAN UNNGÅ?	67
7.5.1 Nordlaks.....	67
7.5.2 Innovasjon Norge	69
7.5.3 Orient import.....	71
7.6 OPPSUMMERING	73
8 AVSLUTNING.....	75
8.1 KONKLUSJON	75
8.2 IMPLIKASJONER	76
8.3 VIDERE FORSKNING.....	77
REFERANSELISTE	79
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	82
VEDLEGG 2: INTERVJU MED NORDLAKS.....	83
VEDLEGG 3: INTERVJU MED ORIENT IMPORT.....	87
VEDLEGG 4: INTERVJU MED INNOVASJON NORGE	90

Figurliste

FIG. 4.1 KULTURKILDER.....	11
FIG. 4.2 NORGES KULTURDIMENSJONER.....	14
FIG. 4.3 KINAS KULTURDIMENSJONER.....	15
FIG. 4.4 EDWARD T. HALLS KULTURINNDELING	16
FIG. 4.5 FORHANDLINGSMODELL	18
FIG. 4.6 HVA SOM KJENNETEGNER EN VELLYKKET EKSPORTØR/IMPORTØR	21
FIG. 5.1 HYPOTETISK-DEDUKTIV TILNÆRMING	35
FIG. 6.1 NORDLAKS AVDELINGER.....	45
FIG 6.2 INNOVASJON NORGES TJENESTER	53

1 Innledning

I denne oppgaven har jeg tatt for meg temaet kulturforståelse innen internasjonal handel.

1.1 Aktualisering av temaet

Norges eksport til Kina har vokst sterkt siden 2005, med en økning på over 150 prosent. De fleste som har satset i Kina, har fått noe igjen for sin satsing, skal vi tro eksporttallene fra 2009. Dette på tross av at det har vært ”finanskriseår”, påstår Geir A. Haugum, avdelingsleder for Innovasjon Norges kontor i Beijing, i et intervju med Aftenposten den 17.02.10 (www.aftenposten.no).

Navnet ”Kina” (Zhonguo) betyr ”landet i midten” eller ”verdens sentrum”. Kineserne før i tiden forventet at alle verdens land og mennesker viste dem respekt, siden de er en av verdens eldste sivilisasjoner. Kina er et tradisjonsrikt land med en lang historie, noe som preger kulturen deres. Man kan til og med i dag overraske en kineser hvis man ikke vet at det var dem som oppfant papiret eller hvis man ikke vet at Confusius er en av de største filosofene i mennesket historie (Ulven 2007).

Når forhandlinger skjer i Kina, på kinesernes hjemmebane, forventer de oftest at forhandlingene skal foregå på deres premisser (Kristoffersen 2008). Kina fokuserer ikke like mye på avtale- og kontraktsvilkår som vi i Norge gjør (Gesteland 2002). For dem er det viktigere å bygge relasjoner og langvarige forhold. For å få bygget et slikt forhold til kinesiske aktører, er man nødt til å bygge seg et godt nettverk. Uten tilgang på et godt nettverk i internasjonale markeder vil bedrifter ikke kunne utvikle seg videre (Solberg 2009). Dette er noe som tar tid, men som er nødvendig for å få bygget opp tilliten til bedriften (Solberg 2009). Kommunikasjon, forhandlinger og salg er vanskelig i Kina grunnet kulturforskjeller og forskjellig språk. Derfor er det viktig for en bedrift, i sin jakt på et godt nettverk, å ha en god forståelse av hvordan kulturen i Kina er.

Innen forretningslivet vil man kunne oppleve at kulturbarrierer kan være avgjørende for utfallet. Lokal kunnskap om språk, forretningsskikk og kultur betyr mer enn det mange bedrifter er klar over. Vi nordmenn er ikke vant til å legge like mye vekt på dette slik kineserne er (Ulven 2007).

2. Problemstilling

Kulturen i Kina er fremmed for mange. En god forståelse av hvordan kulturen er, både i sosiale situasjoner og forretningssituasjoner, vil hjelpe med å minske denne fremmedheten. Kinesere vektlegger relasjoner mellom mennesker mer enn oss. Guanxi, nettverk, kan ikke kjøpes (Kristoffersen 2008). Det er derfor viktig å vite hvordan man på en best mulig måte skal opprette et nettverk av kinesiske partnere. Det er skrevet mye teori rundt dette temaet, men Kina er et land i stadig forandring. Jeg mente det var viktig å presentere en mer oppdatert forskning på landets forretningskultur.

På bakgrunn av dette har jeg valgt problemstillingen:

”Kan kulturforståelse være avgjørende for en bedrifts suksess i handel med Kina: En undersøkelse av to aktørers erfaringer ”.

Å gjøre handel med en helt annen kultur har mange utfordringer. Ved siden av språket byr kulturforskjellene på en like stor, om ikke større utfordring. Kulturen i Kina er for de fleste nordmenn er veldig ukjent og fremmedartet. Den asiatiske tenkemåten opplevde jeg som student i Kina som meget tradisjonstro og samlet. Læreren vi hadde i kinesisk handelskulturfaget lærte oss hvilke tabuer og regler man måtte forholde seg til i møte med kinesere. Dette er ting som nordmenn neppe ville lagt vekt på, men for en kineser er de veldig viktige. Et eksempel på dette er når man mottar et visittkort. Da skal man ta det med begge hender og lese det nøye før man legger det i lomma. Hvis noen gir meg et visittkort, er det nok mest sannsynlig at jeg stikker det rett i lomma uten å se så mye på det. For en kineser kan dette bli oppfattet som en fornærmelse, og forhandlingene i etterkant kan bli påvirket av dette.

Med bakgrunn i regler og tabuer ville jeg finne ut hva norske firmaer har opplevd i forhandlinger med kinesere og hvilke utfordringer de har møtt. Min antakelse er at det kan være behov for en veileder med råd som kan være nyttige for en bedrift å tenke på når de skal til Kina for å gjøre forhandlinger. I oppgaven vil jeg også ha fokus på dette.

Jeg har forholdt meg til erfaringer fra to bedrifter, samt Innovasjon Norges måte å hjelpe bedrifter til å internasjonalisere seg. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til dette utvalget for å kunne fordype meg i deres erfaringer. Et større utvalg bedrifter ville ha gitt flere erfaringer og råd, men dette ville ha krevd mer tid og ressurser. Jeg har valgt kun å se på handels- og

kulturerfaringene til bedriftene, ikke de økonomiske sidene, og vil i denne oppgaven forholde meg til å:

- Presentere teori om internasjonal handel og kultur som er relevant for bedrifter som skal etablere en handelsrute mot Kina.
- Innhente empiri som omfatter relevante erfaringer og råd, og som kan anvendes som en veileder for handel med Kina.
- Se hvorfor en aktør lykkes, der en annen mislykkes.
- Bruke empirien til å analysere hva bedriftene har gjort og hvordan dette passer med teorien.

Med denne oppgaven prøver jeg å bidra med nyere erfaringer og råd om hvordan bedrifter kan gå frem for å skaffe seg handelspartnere i Kina. Det er gjort en del forskning på dette området gjennom tidene. Jeg tester denne forskningen opp mot dagens situasjon i Kina for å se om den enda er aktuell. Det er også mange bedrifter som feiler i sin internasjonaliseringsprosess, deriblant mange norske, fordi de gjør forhandlinger på samme måte i Kina som i Norge eller andre land. Oppgaven min kan bidra til å gi en forståelse av hvordan de forhandler i Kina og forhåpentligvis påvirke norske bedrifter til å fokusere mer på kulturforståelse.

3. Oppgavens inndeling

Under følger en oversikt over hvordan oppgaven er inndelt.

Kapittel 4 – Teori

Kapittel 2 tar for seg den utvalgte teorien som er aktuell for å forstå hvorfor et land er tjent med internasjonal handel og hvorfor kulturforståelse er et viktig fokusområde når man skal internasjonalisere. Først redegjør jeg for to av de viktigste modellene innen internasjonal handel, David Ricardos og Heckscher-Ohlin teorier om det komparative fortrinn innen internasjonal handel. Disse modellene forklarer hvorfor Kina er en av verdens største handelspartnere. Videre ser jeg på de forskjellige eksportfasene en bedrift kan befinne seg i. Til slutt ser jeg på hva kultur er og hvilke kulturbarrierer som påvirker Kina og deres forretningsmåte.

Kapittel 5 – Metode

I kapittel 3 forklarer jeg hvilken metode jeg benyttet for å finne svar på min problemstilling. Her blir valget av forskningsdesign og forskningsstrategi forklart. Videre forklarer jeg hvordan jeg samlet inn data og analyserte den. Kapittelet avsluttes med drøfting av validiteten og gyldigheten og en oppsummering.

Kapittel 6 – Empiri

Dette kapittelet starter med en presentasjon av bedriftene og hva de gjør. Videre tar jeg for meg deres erfaringer og råd, basert på dybdeintervjuene jeg har gjennomført med dem.

Kapittel 7– Analyse

I kapittel 5 analyserer jeg erfaringene og historiene bedriftene har gitt under intervjuene. Denne analysen bruker jeg til å kartlegge hvilke erfaringer som kan brukes som eksempler og råd for andre bedrifter som skal etablere seg i Kina. Jeg knytter så erfaringene opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2 og sammenlikner bedriftenes forskjellige måte å skaffe seg en handelspartner.

Kapittel 8 – Konklusjon og implikasjoner

Her presenterer jeg konklusjonen av oppgaven. Jeg ser også på mulige implikasjoner av oppgaven min. Oppgaven avsluttes med forslag til videre forskning innen det å skaffe seg en handelspartner i Kina.

4. Teori

4.1 Innledning

I dette kapittelet gjennomgår jeg aktuell teorien som kan være nyttig bedrifter som skal etablere kontakt med Kina. Først redegjør jeg for fordelene med internasjonal handel og to modeller som forklarer hvorfor et land er tjent med å handle med andre land. Grunnen til at disse modellene er med, er for å vise at det holder ikke kun å fokusere på det økonomiske når man skal internasjonalisere bedriften. Internasjonal handel innebærer å forhandle med andre kulturer. Det er her Bakka-modellen, som tar for seg de forskjellige eksportfasene en bedrift, kommer inn. Den viser hvor langt en bedrift er i sin eksportmarkedsføring og hvordan dette påvirker bedriften. Deretter definerer jeg hva kultur er og hva som til sammen utgjør den kulturen man er en del av. Dette har jeg med fordi hvis man vet hva som påvirker en kultur, så har man lettere for å forstå hvorfor en kultur skiller seg fra vår egen. Denne tanken fortsetter når jeg etterpå forklarer Hofstede's fem kulturdimensjoner, som viser forskjellene på Norges og Kinas kultur ved hjelp av grafiske målinger. Disse målingene viser at kulturene våre skiller seg fra hverandre. Dette kan man også se i Edward Halls kulturinndeling. Her ser man forskjellen på hvordan høy- og lavkontekstland tolker et budskap, noe som er nyttig å vite når man skal forhandle med andre kulturer, som kan tolke måten man oppfører seg på og hva man sier, på en helt annen måte.

Videre ser jeg på hvordan denne kunnskapen kan være nyttig når man skal starte forhandlinger med internasjonale kunder. For å se mer på hvilke prosesser det innebærer å selge/produsere et produkt som lever opp til kundenes krav, har jeg brukt en forhandlingsmodell. Denne modellen er ment for industribedrifter, men den kan brukes i de fleste handelssituasjoner. Deretter tar jeg for meg hva som kjennetegner en god eksportør eller importør. Neste del av teorikapittelet beveger seg inn på Kina. Her ser jeg på hvordan man skal forhandle og kommunisere i Kina, hvilken forretningskultur landet har, hvilke tabuer man må være klar over og til slutt om litt om korrupsjonen som preger landet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.

4.2 Fordeler med internasjonal handel

Mange kan være skeptisk til internasjonal handel. Grunner til dette kan være at de ikke vil at utenlandske produkter skal presse hjemlandets egne produkter ut av markedet. Eller kanskje de føler at hvis man slipper andre aktører til i hjemlandet, så blir det umulig å konkurrere med

deres priser. Ser man på mer avanserte land, så er de ofte redde for at land, hvor lønnsnivåene er lavere, vil presse ned standarden i hjemlandet (Krugman/Obstfeld 2009: side 4)

Hvis ingen land handlet med hverandre, ville nok det blitt vanskelig å nyte like mange produkter som det vi gjør i dag. En klementin ville for eksempel ha kostet mye mer dersom Norge skulle ha produsert dem selv. Og hvis vi skulle produsere alt selv, ville vi ikke hatt så mange produktalternativer, for eksempel ved kjøp av bil. Takket være internasjonal handel kan vi velge en tysk Mercedes eller en japansk Toyota om vi vil.

Men hvorfor er det slik at så mange vil handle med Kina? Hva er det som gjør at Kina kan produsere produkter så mye billigere enn for eksempel Norge? Det er to modeller som er sentrale innen internasjonal økonomi, David Ricardos og Heckscher-Ohlins teorier om det komparative fortrinn. Disse modellene viser hvordan to land kan tjene på handel med hverandre. Ricardos modell viser hvordan to land tjener på handel når det ene er mer effektivt til å produsere, og det andre bare kan konkurrere med å betale lavere lønn. Heckscher-Ohlins modell viser hvordan man tjener på handel ved å la de produkter som krever mye ressurser eller råvarer, bli produsert av landene som har mulighet til det. Dette gir leseren et innblikk i hvorfor internasjonal handel er nyttig, og hvorfor Kina med sin tilgjengelige arbeidskraft kan produsere varer billigere.

4.2.1 David Ricardos teori om komparative fortrinn

Hvis et land skal forbedre sin levestandard, er det viktig å fokusere på effektivitet innen produksjon av varer og tjenester innenlands, slik at landet kan produsere mer. ”Dette vil kunne øke levestandarden siden dette er avhengig av landets økonomi” (Bradley 2005: side 110). Land som sliter med dårlig levekvalitet, grunnet dårlig produktivitet, har muligheten til å eksportere de varer de kan produsere, og importere varer de ikke klarer å produsere. Dette vil forbedre levestandarden noe og viser hvor viktig det er med internasjonal handel. Land som ikke har muligheten til å nyte av en sterk økonomi og import, kan få en sjanse til å forbedre sin situasjon ved å handle med mer ressurssterke land.

I de fleste tilfeller er et land tjent med handel. Dyrere produksjonskostnader og råvarer er grunner til dette. Når et land kan produsere et produkt til en lavere kostnad enn sine handelspartnere, har landet det som kalles det komparative fortrinn. Et land vil eksportere de produkter det har det komparative fortrinn i, og importere de produkter andre land har fortrinn i (Krugman-Obstfeld 2009).

En-faktor modellen illustrerer det komparative fortrinnet mellom to land (Krugman-Obstfeld 2009). Siden en økonomi har begrensede ressurser, er det grenser for hvor mye den kan produsere. Dette resulterer i at man alltid må velge bort en del av produksjonen av en vare, for å produsere en annen.

4.2.2 Heckscher-Ohlin teorien

Hvis vi kun ser på hvilke land som, grunnet arbeidskraft, er mest produktiv fungerer Ricardos modell som et godt verktøy. Et land ville da kunne skaffe seg det komparative fortrinnet grunnet forskjeller i arbeidskraftproduktivitet. Men i virkeligheten er det mer komplisert. Et land må også ha ressursene som trengs for å få den komparative fordelene. Eksempler på slike ressurser er arbeidskraft, land, råvarer og så videre.

Heckscher-Ohlin modellen tar for seg hvordan landene oppnår den komparative fordelene, ved å se på hvilke ressurser og teknologi for produksjon et land har tilgjengelig. Denne teorien er utviklet av Eli Heckscher og eleven hans, Bertil Ohlin i 1920-årene (www.nobelprize.org).

Dette er en av de mest brukte teoriene innen internasjonal økonomi (Krugman/Obstfeld 2009). Modellen sier at et land vil eksportere varer som bruker intensivt de innsatsvarer som landet er relativt rikt på, mens det vil importere varer som krever intensivt innsatsvarer fra landets relative knappe ressurser.

4.3 Kinas komparative fortrinn

De enorme landområdene og tilgangen på billig arbeidskraft er grunner til at Kina er en av verdens største handelspartnere. Disse fordelene er hva som bringer firmaer til å handle med Kina. Men det er ikke nok å kun se på de økonomiske fordelene. Det er en del kulturelle handelsbarrierer som den økonomiske litteraturen ikke tar for seg. Bedriftene er nødt til å ta høyde for disse når de skal bevege seg inn i ukjent territorium, slik at det blir mindre fremmed og forhandlinger kan gå lettere. I neste kapittel tar jeg for meg Bakka-modellen som beskriver de forskjellige fasene av en bedrifts eksportvirksomhet. I de forskjellige fasene ser man hvordan bedriften blir påvirket av eksport og de kulturendringer eksporten medfører. Bakka-modellen viser hvordan det økonomiske og kulturelle til sammen utgjør bedriftens eksportvirksomhet. I noen faser er det kulturen som er den største utfordringen, andre krever flere ressurser og medfører flere kostnader.

4.2 Bakka-modellen

Å definere hvilken eksportfase en bedrift befinner seg i, kan være nyttig for å se hvilke områder som er avgjørende for en eventuell utvidelse av deres eksportvirksomhet.

4.2.1 De forskjellige fasene

Bjarne Bakka beskriver i sin internasjonaliseringsmodell, kjent som Bakka-modellen, fem faser for en bedrifts internasjonalisering (Solberg 2009). Disse fem fasene er:

- Prøveeksportfasen
- Ekstensiv eksport
- Intensiv eksport
- Multinasjonal markedsføring
- Global markedsføring

4.2.1.1 Prøveeksportfasen

Når en bedrift befinner seg i denne fasen er kunnskapen om eksporttekniske forhold liten. Eksempler på slike forhold er betaling, valuta, frakt, toll, importbestemmelser og standarder (Solberg 2009). I denne fasen er eksportsatsningen ofte dyr for bedriften siden det blir gjort en del feil. Det for eksempel å tro at forhandlinger vil foregå på samme måte i Kina som i Norge, er en feil man kan gjøre i prøveeksportfasen.

Kunnskapen om markedsforhold er også liten i denne fasen. Bedriften vet lite om hvem som er potensielle kunder og konkurrenter. Risikoen for at bedriften går inn i uheldige kunde/handelsforhold øker. På grunn av manglende kunnskap ender bedrifter i kontakt med de feile kundene og distribusjonskanalene. Det er ikke eksportøren selv som velger kundene, men en mer eller mindre tilfeldig valgt partner (Solberg 2009). Ifølge Bakka vil det ta fem til seks år før en eksportsatsning begynner å gi avkastning. Mange små og mellomstore eksportører vil få en stor utfordring her, grunnet de høye kostnadene dette medfører.

4.2.1.2 Ekstensiv eksport

Dette er fasen som Bakka betegner som en overmodig fase. Her gjør bedriften mange avtaler, som ender opp i kaos siden bedriften ikke har kapasitet eller ressurser til å klare å følge opp på alle. Det bærer også preg av en uklar målsetting, og at daglig leder er alene om kontakten

med de internasjonale kundene. Bedriften har ingen tilstrekkelig intern eksportorganisasjon. Det som er spesielt vanskelig, er å opparbeide seg en kundelojalitet i denne fasen, siden man har for mange avtaler på en gang. Omsetningen øker mest sannsynlig, men kostnadene gjør det samme (Solberg 2009).

4.2.1.3 Intensiv eksport

Dette er den tredje fasen i Bakka-modellen. Her begynner bedriften å bli preget av eksporten. De har fått mer erfaring, noe som gjør at de tar mer rasjonelle og bevisste beslutninger angående eksporten. Bedriften konsentrer seg her om de markedene som gir god avkastning (Solberg 2009).

4.2.1.4 Multinasjonal markedsføring

I den fjerde fasen er eksportdelen av bedriften nå et aktivt mål for å nå bedriftens mål, på lik linje med hjemmemarkedsføringen. Eksporten er nå en uunnværlig del av bedriftens totale virksomhet. Siden hjemlandet er begrenset, vil de fleste vekstimpulsene komme fra eksporten. Avhengigheten av utlandet øker, og bedriften må vurdere å utvide utenlandsengasjementet. Men denne fasen krever produkttilpasning og utvikling, aktiv prispolitikk, utforming av strategier. Bedriften må sette klare mål for hva de skal oppnå (Solberg 2009).

4.2.1.5 Global markedsføring

Her har bedriften blitt en global organisasjon, med enorm produksjon og mange allianser. De er ofte prisledere på sine produkter og er stor i nøkkel områder (Solberg 2009).

4.2.2 Kultur – et viktig element innen eksport

Som vi ser i Bakka-modellens forklaring av prøveeksportfasen, så er det her de fleste gjør store feil. De har liten erfaring og kan risikere å havne i ugunstige handelsforhold. I Kina er erfaring spesielt viktig siden de er et veldig relasjonsorientert land. Man er derfor nødt til å bruke god tid på forundersøkelser og gjøre seg kjent med hvordan kulturen er i landet. Dette vil jeg gå nærmere inn på i neste del av kapittelet. Jeg starter med å definere hva kultur er, for så å se hvordan vår og Kinas kultur skiller seg fra hverandre.

4.3 Definisjon av kultur

Før jeg går inn på de kulturelle handelsbarrierene, vil jeg gi en definisjon av begrepet kultur. Det finnes mange forskjellige definisjoner, men den jeg mener beskriver begrepet best, er:

- Kultur er tanke-, kommunikasjons- (uttrykks-) og atferdsmønstre hos mennesker (www.snl.no).

4.3.1 Hvor kommer kultur fra?

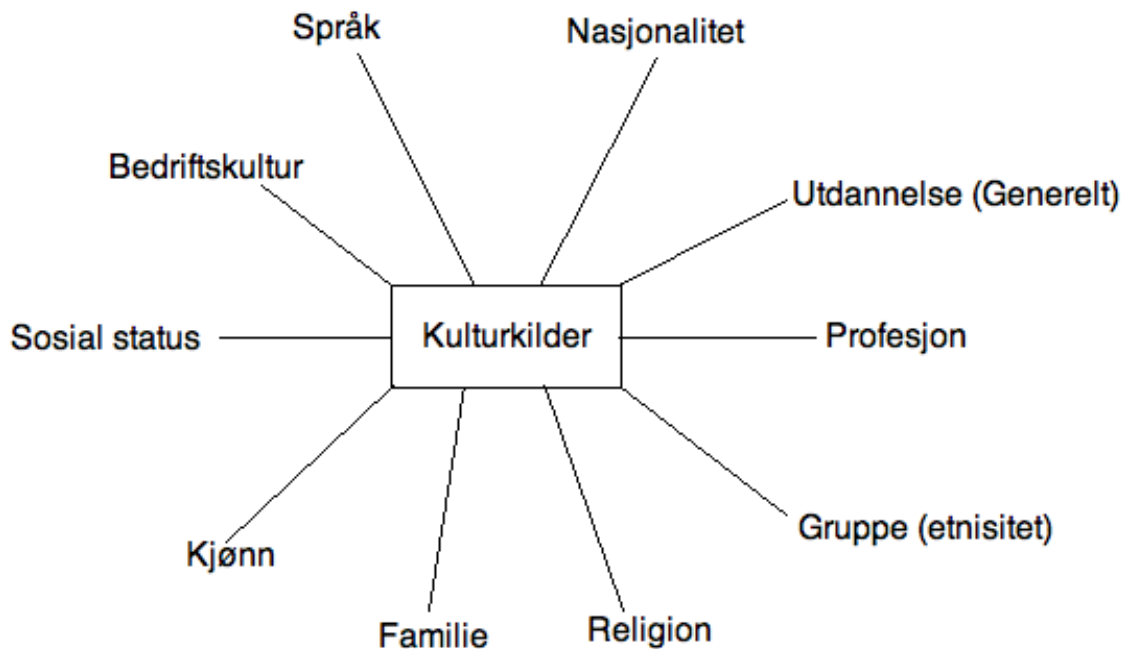


FIG. 4.1 KULTURKILDER

Som man ser i modellen over, er det mange kilder som til sammen utgjør kulturen vi lever i (Usunier, Jean-Claude og Lee, Julie A. 2005). Med så mange forskjellige kulturkilder, er det lett å forstå at man kan oppleve et kultursjokk når man skal forhandle med en annen kultur. .

Dette er noe Geert Hofstede har forsket mye på. Han har undersøkt de forskjellige landene og kartlagt fem kulturelle dimensjoner som skiller alle land. Å forstå de forskjellige dimensjonene kan hjelpe til å få en bedre forståelse av hvorfor en annen kultur skiller seg fra ens egen kultur.

4.3.2 Geert Hofstede og de fem kulturelle dimensjoner

Dr. Geert Hofstede har gjort muligens verdens mest omfattende undersøkelse av hvordan kultur påvirker en arbeidsplass. Fra 1967 til 1973, mens han jobbet for IBM som psykolog, samlet og analyserte han data fra over 100 000 individer fra 40 land. Senere utvidet han

studiet til å omfatte mange flere land. Disse dataene brukte han til å utvikle en modell som er kjent som ”De fem kulturelle dimensjoner” (www.geert-hofstede.com.) Dimensjonene er:

4.3.2.1 Maktavstand (PDI)

Her fokuseres det på maktavstanden i et land eller firma, det vil si i hvilken grad en ansatt i en bedrift, eller en innbygger av et land, aksepterer ulikheter i maktfordelingen. En høy PDI vil si at noen få sitter med makten. Ser man dette i landsperspektiv, kan landet bestå av et kastesystem hvor det er liten sjanse for en av lavere kaste å kunne stige i sosial rang. I en bedrift med høy PDI, er bedriften hierarkisk oppbygd, og alle har sin posisjon i systemet uten å trenge begrunnelser for hvorfor systemet er slik det er.

I et land med lav PDI er det større muligheter for å kunne ”skape sin egen lykke”. I en bedrift med lav PDI er det få ulikheter i et maktforhold, og om det er det så vil nok medlemmer av bedriften kreve en begrunnelse på hvorfor det er ulikheter. De ansatte tar del i avgjørelser, og ledelsen krever at de ansatte viser initiativ og er kreativ innenfor sitt arbeidsområde (www.lu.hio.no).

En kultur som har høy PDI vil verdsette respekt for eldre. Man skal respektere sine eldre og være lydige. Dette gjelder også i offentlige institusjoner, for eksempel skoler. Elever skal respektere lærerne, ansatte skal respektere sine overordnede, og man skal ikke motsi dem. En slik kultur er ofte preget av enveiskommunikasjon (www.lu.hio.no).

Eksempler på land med høy PDI er Kina og Nord-Korea. Norge, og kanskje enda mer USA, er land med lav PDI.

4.3.2.2 Individualisme (IDV)

Denne dimensjonen fokuserer på hvor individuell medlemmer av en kultur kan tillate seg å være. Høy individualisme i et land indikerer at medlemmer kan være ”sin egen lykkes smed”, det vil si at de står fritt til å realisere sine drømmer i de områder de selv velger. Medlemmene skal kunne være selvstendige.

I jobbsammenheng vil individet bli belønnet for egne prestasjoner hvis bedriften er preget av høy IDV. Bærer bedriften preg av lav IDV, altså mer kollektivism enn individualisme, er man del av noe større. Belønninger skjer kollektivt, man skal ikke skille seg ut for egen vinning. Man er del av et stort sosialt nettverk, hvor man skal ta vare på hverandre. I et slikt samfunn vil krenkelse føre til ”tap av ansikt” (www.lu.hio.no).

4.3.2.3 Maskulinitet (MAS)

Her er det hvordan kjønnsrollene påvirker samfunnet som står i fokus. I et samfunn med høy maskulinitet er det en høy grad av kjønnsdifferensiering, hvor mennene dominerer nøkkelposisjoner innen makt- og samfunnsstruktur. Kvinnene får omsorgs- og oppdragsroller.

Samfunn med lav maskulinitet har minimal forskjell mellom kjønnsrollene. Da er det ingen forskjell på hvem som har maktposisjoner eller hvem som har omsorgsroller.

4.3.2.4 Usikkerhetsdimensjonen (UAI)

Her ser man på hvordan et samfunn tolererer usikkerhet og tvetydighet. Bedrifter med høy UAI har liten toleranse for usikkerhet og tvetydighet. Bedriften er regelorientert og har strenge lover, regler og reguleringer som skal hindre usikkerhet. Lav UAI vil si at det er mindre fokus på regler og standardiseringer. Her blir forandringer akseptert forttere, og man tar større og flere sjanser (www.cyborlink.com). Punktlighet og presisjon er sett på som lite nødvendig.

4.3.2.5 Langtidsorientering (LTO)

Langtidsorienterte land/samfunn/bedrifter bruker gamle tradisjoner i en moderne kontekst. Her er det sterk tro på å spare, være flittige, utholdende overfor mål som er langt frem i tid.

Korttidsorienterte er opptatt av tradisjoner som noe sosialt obligatorisk og respekt for tradisjoner. Begge disse orienteringene har dype røtter i Confucius lære, som har preget det kinesiske samfunn gjennom tidene. LTO-målingen måler både langtidsorientering og korttidsorienteringen av et samfunn.

4.3.2.6 Hvorfor de fem dimensjoner

Grunnen til at jeg har valgt å skrive om disse dimensjonene er at man kan bruke de aktivt når man skal gjøre handel med et ukjent land. Ved å se på indeksen som Hofstede har utviklet, vil man kunne kartlegge hvilken type samfunn den bedriften man skal handle med er en del av. Bærer samfunnet store preg av kollektivism, så burde man være klar over dette når man skal gjøre forhandlinger med dem. Er for eksempel firmaet en del av et samfunn som er veldig maskulint, så burde man ikke sende en kvinne for å gjøre forhandlinger.

4.3.2.7 Norge målt etter Hofstedes fem kulturelle dimensjoner:

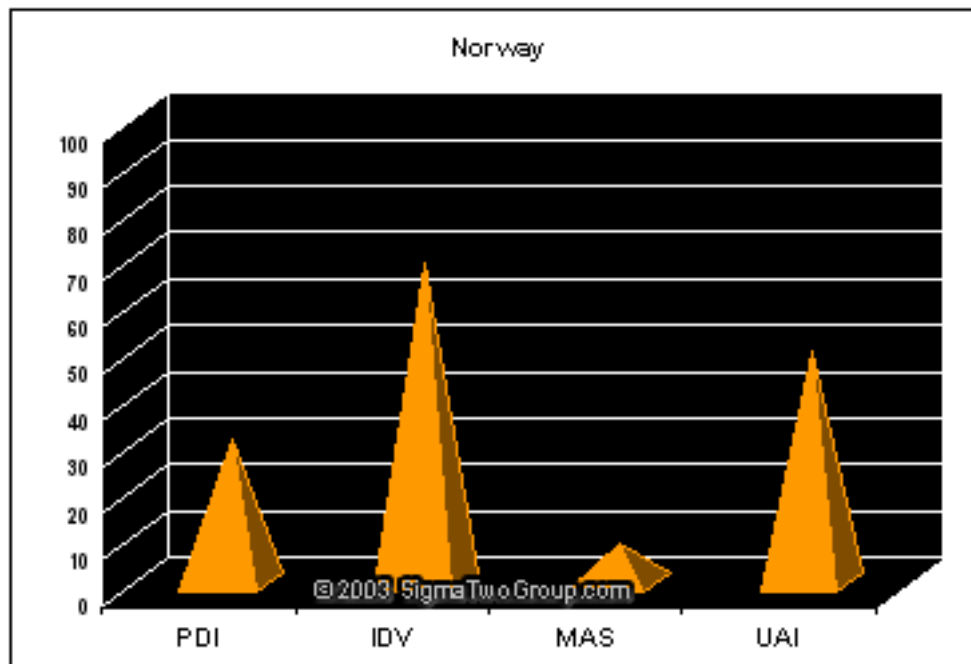


FIG. 4.2 NORGES KULTURDIMENSJONER

- Her ser vi at Norge har en relativ lav PDI, noe som tilsier at vi har lav maktavstand i landet. Vi er ikke født inn i en kaste eller rolle i samfunnet. Det er ingen som sitter med absolutt makt.
- Individualismen (IDV) i Norge er høy. Dette betyr at vi nordmenn står fritt til å skape vår egen fremtid. Man kan skille seg ut og samfunnet er ikke preget av kollektivism.
- Norge har en utrolig lav maskulinitet (MAS), noe som tilsier at vi er lite kjønnsdiskriminerende. Kvinner og menn har samme type jobber og blir behandlet likt.
- Usikkerhet og tvetydighet (UAI) er høy på Norges målinger. I Norge har vi strenge regler for hva man har lov til og ikke lov til. Vi har mange avgifter og skatter for import og eksport, et velfungerende rettssystem, og bedrifter er under strenge bestemmelser og rutiner som de må forholde seg til skal de kunne drive butikk. Det er ikke uten grunn at lovsamlingen til Norge er en veldig tykk bok.

Den femte dimensjonen er det ikke målinger på.

4.3.2.8 Kina målt etter de fem dimensjonene:

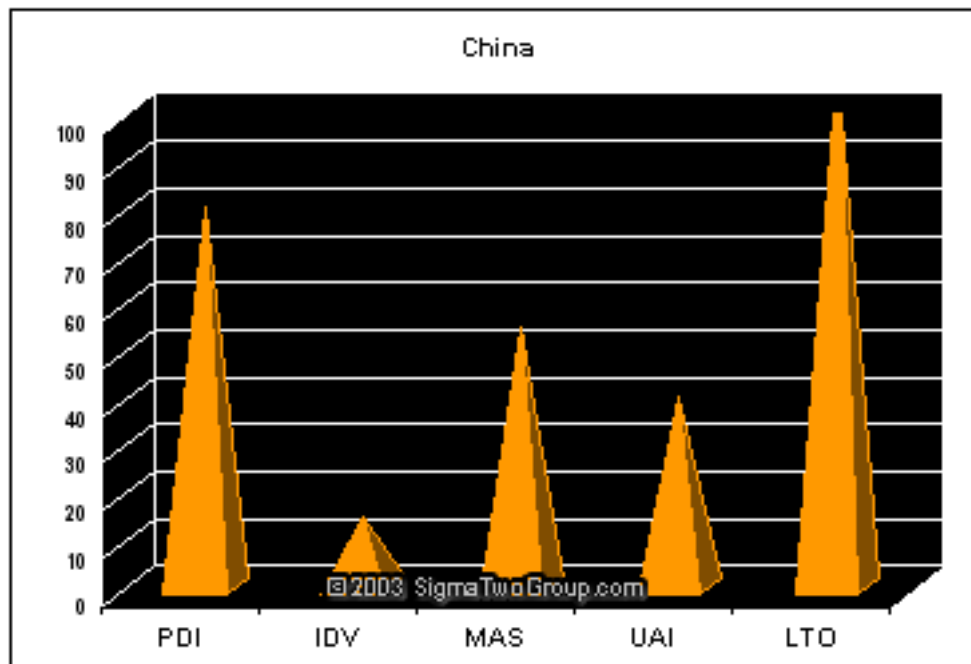


FIG. 4.3 KINAS KULTURDIMENSJONER

- Kina har en høyere PDI, noe som tilsier at det er stor maktavstand i landet. De som sitter med makten har mest sannsynlig en betydelig stor makt over bestemmelser i enten firmaet eller landet.
- Individualismen i Kina er meget lav. Dette vil si at det er stor kollektivism i samfunnet eller bedriftskulturen. Medlemmene av kulturen gjør det som er best for alle, og ikke for seg selv.
- Maskuliniteten er høy. Kjønnsskille er nok mer vanlig her enn det er i for eksempel Norge.
- Usikkerheten er stort sett på samme nivå som Norge.
- Langtidsorienteringen er veldig høy i Kina, de har stor tro på å jobbe flittig og mot et langsiktig mål. Den er nesten på 100, noe som ikke er så rart siden LTO-dimensjonen er basert på Confucius lære som er veldig utbredt i Kina (<http://plato.stanford.edu>).

4.3.3 Edward T. Halls kulturinndeling

Halls brukte begrepene høykontekstområder og lavkontekstområder for å skille mellom kulturer (Ulven 2007). Ordet kontekst omhandler den informasjonen som ligger rundt et budskap.

Ifølge Halls kulturinndeling er Sydøst-Asia et typisk høykontekstområde. Her blir det lagt stor vekt på områder som alder og kjønn, hvilken sosial status man har, hvordan man kler seg, religion og hvilket språk man bruker (Ulven 2007). Forhandlingsmøter i disse områdene er også preget av denne tankemåten. På venstre side har man hvordan en person fra et lavkontekstområde vektlegger et budskap. På den høyreside ser man hvordan en fra et høykontekstområde vektlegger det samme budskapet.

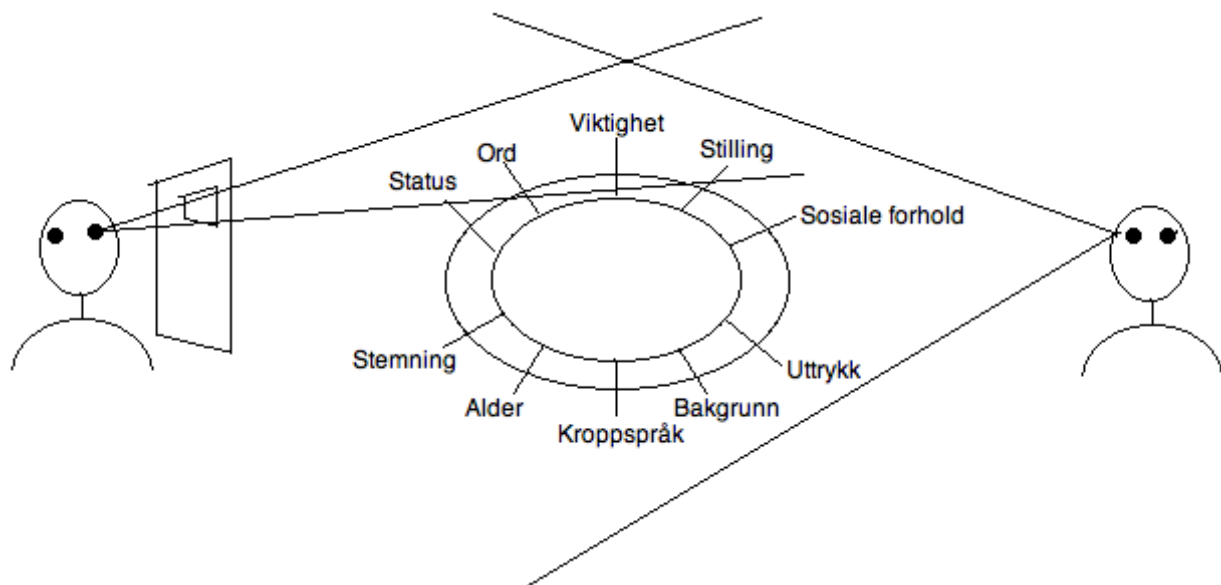


FIG. 4.4 EDWARD T. HALLS KULTURINNDELING

”Folk fra lavkontekstområder legger stor vekt på ordenes betydning og faktiske forhold (for eksempel tysk-sveitsere), mens folk fra høykontekstområder gir de omliggende faktorene større betydning (for eksempel kinesere)” (Ulven 2007: side 27).

I et lavkontekstområde legges det mer vekt på partenes verbale utsagn. Vi i Norge kan nok kjenne oss igjen som et slikt område. Nordmenn tar hverandre på ordet, altså vektlegger det verbale. Ifølge Hall er det et klart skille mellom yrkesliv og privatliv i et lavkontekstområde.

Her i Norge går vi gjerne rett på sak når vi forhandler og fokuserer på kontraktens ordlyd. Det er spesielt viktig at kontrakter blir etterfulgt til punkt og prikke, og at alles rettigheter er

ivaretatt. Et eksempel på en slik oppfølging av hva man har rett til er Forbrukerkjøpsloven. Forbrukere i Norge er ekstremt godt beskyttet grunnet denne loven og vi vet å bruke den (www.lovdatab.no)

I høykontekstområder er det mer vanlig å se hele bildet, istedenfor å fokusere på kun det verbale. Kroppsspråk, pauser og gestikuleringer ”lyttes” det mer til (Ulven 2007). Folk fra slike områder bruker mye lengre tid på forhandlinger. Dette gjelder spesielt ved de første forhandlingene, siden de vil bli bedre kjent med deg før forhandlingene kan starte ordentlig.

Når personer fra begge områder skal forhandle kan det lett skje misforståelser. Dette kan være alvorlig for et videre samarbeid. Det er derfor viktig at man setter seg godt inn i premissene og spillereglene. Man kan fort bli oppfattet som for direkte og uforsiktig. Vi er ikke så flinke til å fange opp de signaler som motparten sender ut, noe som kan være en av grunnene til at det er vanskelig for vestlige aktører å etablere et godt handelsforhold med mennesker fra høykontekstkulturer (Ulven 2007).

4.4 Etablere et handelsforhold

Når man skal handle med et annet land kan det være lurt å ha studert deres kultur. Selv om man har alt det økonomiske under kontroll, alle godkjennelser fra både hjemlandet og utlandets regjering til å importere eller eksportere varer, er det likevel en stor barriere som kan sette en stopper for handelen: Kulturforståelsen. Hvis man ikke prioriterer den kan man fort ende i situasjoner hvor handelen blir avbrutt grunnet kulturkonflikter.

Når man skal sette seg inn i en kultur, er det viktig først å definere begrepet ”kultur”. Ifølge Escolas ordbok er ordet ”kultur” definert som: ”et samfunns samlede åndelige og materielle virksomhet” (Escolas Ordbok 2001:side 126). Det samme gjelder bedriftskultur. En god kjennskap til hvordan kinesere gjør forretninger, og hvordan de vektlegger relasjoner, er derfor viktig for å oppnå suksess i Kina (chinese-school.netfirms.com). Dette gjelder spesielt Kina, hvor de er veldig opptatt av å bygge et godt forretningsforhold med sine handelspartnere. Uttrykket de har for dette er ”guanxi”, som betyr nettverk eller relasjoner (Kristoffersen 2008:side 154). For å handle med kinesere er der veldig viktig å skape seg gode relasjoner med dem. Jeg vil komme nærmere inn på dette senere i oppgaven.

4.4.1 Forhandlingsmodell

Forventninger til produktkvalitet og egenskaper er noe som kan skape problemer mellom eksportør og importør. Det er mange faktorer som spiller inn her. I modellen jeg har kalt

”forhandlingsmodellen” ser man hvordan man på en god måte kan etablere et handelsforhold (Bradley 2005):

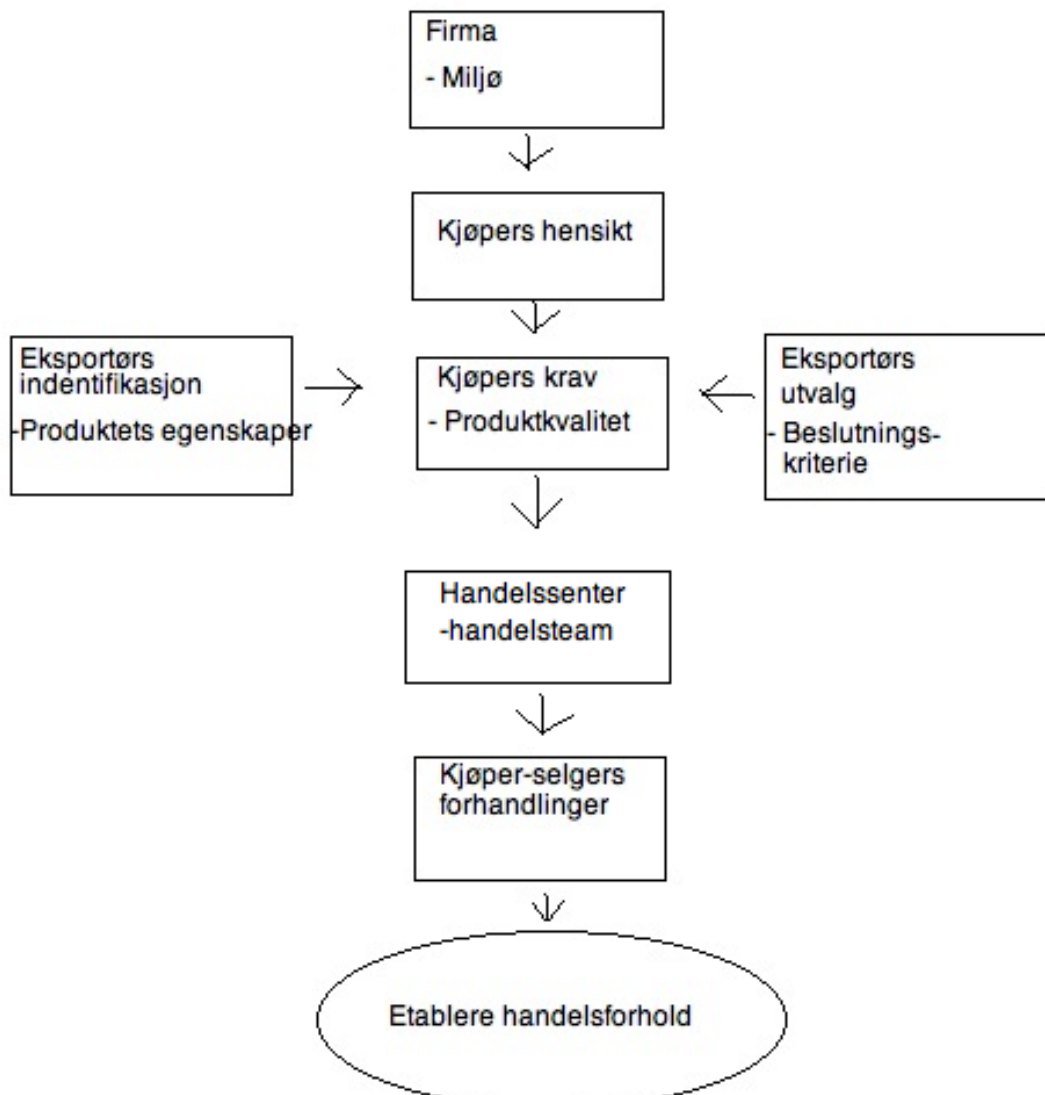


FIG. 4.5 FORHANDLINGSMODELL

Jeg vil bruke denne modellen for å gå nærmere inn på hvordan et firma kan etablere et handelsforhold til en internasjonal kunde. Modellen er en redigert versjon av

4.4.1.1 Firma

Miljøet kan påvirke valg av både kunde og eksportør. Hvis en eksportør forurensrer mye i sin produksjon vil dette kunne slå tilbake på de firma som gjør handel med eksportøren.

Eksempler på dette er Statoils investering i oljesand i Canada (www.statoil.com). Dette er et prosjekt som Statoil har fått mye kritikk for, spesielt av Bellona og Greenpeace

(www.greenpeace.org). Selv om dette er et stort prosjekt, er det også et kjøp av et produkt hvor oljeområdet er produktet.

4.4.1.2 Kjøpers hensikt

Hva er kjøpers hensikt med handelen? Desto bedre et firma kan relatere seg til dette, desto fortere vil de kunne etablere et varig forhold til kunden. De vil også kunne tilpasse produktet eller tjenesten til kundens ønsker.

4.4.1.3 Eksportørs identifikasjon

Dette innebærer hvilke kriterier produktet skal oppfylle. Et firma må finne ut hva slags forventninger en eventuell kjøper har, og hvordan deres produkt kan leve opp til disse forventningene.

4.4.1.4 Kjøpers krav

Her må en bedrift sette seg inn i hva kunden krever av både produktet og eksportøren. For å kunne ha et godt forhold spiller kommunikasjon en viktig rolle. Språk og kultur kan være et hinder. Hvis ikke firmaet som skal selge en vare klarer å forstå hva det er kunden er ute etter, eller hvorfor kunden har de krav han/hun har, kan det sette en stopper for resten av handelen.

4.4.1.5 Eksportørs utvalg

Dette vil være eksportørens utvalg som kunden kan velge mellom. Dette utvalget vil være mest mulig tilpasset kundes krav og forventninger.

4.4.1.6 Handelssenter

Når man skal gjøre handel med internasjonale kunder, kan det fort bli mye å holde styr på. Ifølge modellen kan det være lurt å opprette et handelssenter som har oversikten over hvem som jobber med hva. "Et handelssenter vil bestå av alle medlemmer av kjøperfirmaet som er involvert i beslutninger om handelen" (Bradley 2008: side 163). Det er viktig å forstå fem punkter som omhandler handelssenteret:

- Hvor mye ledelsen er involvert i prosessen
- Hvilke deler av firmaene som er direkte involvert
- De forskjellige medlemmenes rolle – bruker, påviker, kjøper, beslutter.
- Identifikasjon av personer som er en del av beslutningsprosessen

- En profesjonell oversikt over medlemmer fra det kjøpende firmaet

Roller og funksjoner som omhandler selve produktet og produktets materialer kan være relativt enkelt å få organisert. ”Det er mer vanskelig å fastsette roller som omhandler service, hvem som skal bestemme, hvem som ordner med transport av produktet og materialer, og hvem som skal ta ansvar når ting går galt” (Bradley 2008: side 163).

”Både innenlands og utenlandsfaktorer påvirker både hvordan et handelssenter blir satt sammen og hvordan produktet blir kjøpt” (Bradley 2008: side 163). Her vil handelskultur og tradisjoner påvirke prosessen.

4.4.1.7 Kjøper – selgers forhandlinger

I denne prosessen skal det diskuteres krav, pris og vilkår som begge partene har. Denne prosessen kan ta lang tid hvis partene ikke blir enige. Hvordan et firma oppfører seg i en slik situasjon kan variere fra kultur til kultur. Et firma kan være vant til å prute på pris, mens et annet forholder seg til den pris som er oppgitt. Rutiner rundt service kan også være et problem. Hvis det ene firmaet krever mange års oppfølging, mens det andre mener en mer begrenset tid er naturlig, vil forhandlingene kunne bli mer opphetet.

4.4.1.8 Etablere et handelsforhold

Når en handel er gjennomført og begge partene er fornøyde, kan dette resultere i et handelsforhold som varer i mange år. I den vestlige verden har vi en tendens til å være veldig opptatt av pris. Dette vil si at hvis det kommer en annen tilbyder som har lavere priser, vil vi mest sannsynlig handle med den parten istedenfor. Ser man på andre kulturer så er det mer viktig å opprette et forhold som varer lenge og hvor man stoler på hverandre, for eksempel kinesernes ”guanxi” (chinese-school.netfirms.com).

”Uten guanxi vil det være vanskelig å lykkes i det kinesiske markedet” (Kristoffersen 2008: side 154)

4.5 Hva kjennetegner en vellykket eksportør/importør?

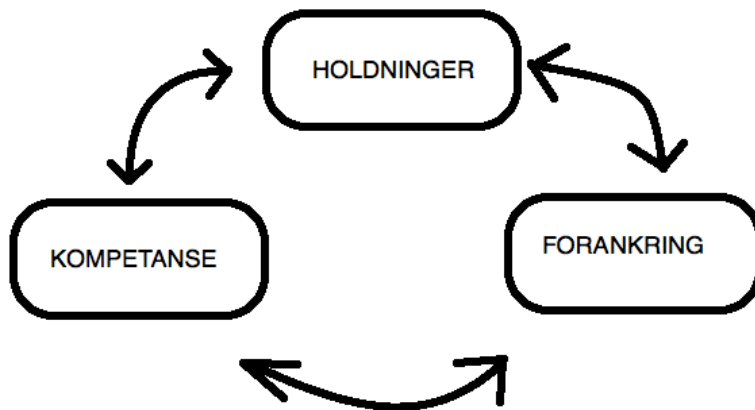


FIG. 4.6 HVA SOM KJENNETEGNER EN VELLYKKET EKSPORTØR/IMPORTØR

Bedriftens holdninger, interne engasjement og støtte til internasjonaliseringsprosessen er faktorer som kan avgjøre om bedriften vil lykkes i handel med utlandet (Solberg 2009).

4.5.1 Holdninger

Kulturforståelse står her sentralt. Det er viktig for bedriften å ha en god kulturforståelse som gjør at forhandlingene går som planlagt. I Norge har vi noe som heter ”Nordmarkasyndromet” (Solberg 2009). Dette går ut på at norske bedriftsledere ofte blir beskyldt for å prioritere det å komme seg hjem på fredag ettermiddag for å kunne gå på ski (i Nordmarka i Oslo), istedenfor for eksempel å slutføre forhandlinger med kunder. Ser man på kulturer som har stor maktdistanse og mer maskulint orienterte holdninger, som Kina, vil kundene kanskje stille seg uforstående til dette. For dem er det ikke vanlig å nedprioritere forhandlinger, bare for å komme seg hjem tidligere (Solberg 2009).

Solberg har vist at områder som skiller gode og dårlige eksportører, er blant annet holdninger til andre kulturer og markedshindre. Hvis en eksportør ikke tolererer å handle med Kina, grunnet at han/hun ikke respekterer deres kultur, kan det være vanskelig å opprette et vellykket forhold. Det samme gjelder holdningen til markedshindre. En god eksportør aksepterer de forholdene som man arbeider under i internasjonale markeder (Solberg 2009). Her er det handelsbarrierer kommer inn, som toll, fraktkostnader, kulturforskjeller, vanskelig

adgang til distribusjonskanaler, politikk og liknende. En god eksportør skylder ikke på handelsbarrierer når de møter motstand. En god eksportør finner heller løsninger som kan redusere disse problemene.

4.5.2 Forankring

Forståelse av de kulturer man handler med må være forankret helt opp til toppledelsen. Toppledelsens og styrets engasjement gjør at de ansattes kunnskap blir utviklet og kan derfor styrke de positive holdninger mot internasjonale kunder. Hvis man er forberedt på at kinesiske kunder kommer til å bruke lang tid på å bestemme seg, så blir frustrasjonen mindre blant dem som må forhandle med dem (Solberg 2009).

4.5.3 Kompetanse

En vellykket eksportør/importør har god kompetanse innen det å drive internasjonal handel. Bedriften har et nært samarbeid med sine partnere, og en god kundeorientert produktpolitikk (Solberg 2009). Det er også viktig at bedriften ser muligheter hvis ting tar tid eller problemer oppstår. Siden kulturer er så forskjellige kan det lett oppstå problemer. Man må derfor være forberedt, så godt som mulig, på hva som kan skje. Her kommer også kulturforståelse inn. Vet man at man ikke skal sende en ung representant til et land som verdsetter alder og erfaring, så vil prosessen ta kortere tid.

4.6 Forhandle i Kina

Bedrifter som skal etablere et handelsforhold i Kina, vil oppleve at landets forretningskultur skiller seg fra deres egen. Herunder vil jeg beskrive hvilke kulturelle aspekter som påvirker kinesiske bedrifters forhandlinger og kommunikasjon.

4.6.1 Guanxi – nøkkelen til suksess

Nettverksbygging og relasjoner er noe alle ferske økonomistudenter kjenner til. På skolen har vi "Nettverksdagen" hvor bedrifter besøker skolen, slik at studentene får en sjanse til å stifte kjennskap med dem. Dette gjør man for at man skal bygge seg et nettverk.

Selv om vi i den vestlige verden ofte bruker nettverket vårt for å oppnå våre mål, praktiseres dette i en helt annen skala i Kina. Guanxi, som betyr nettverk/relasjoner, brukes i Kina til både å skaffe seg informasjon og til å få ting gjort (Kristoffersen 2008). Uten guanxi kan det bli vanskelig å skaffe seg en handelspartner der. I Kina er det forventet at du stifter et nært bekjentskap med sjefen, og at du sosialiserer på en måte som ikke skjer her hjemme. Guanxi er ofte det første og største kultursjokket for vestlige forretningsmenn. Den vestlige

forhandlingsmåten er mer opptatt av kontrakter og oppgaveorientering. Kinesere er mer opptatt av samarbeid og kontaktorientering (Gesteland & Seyk 2002). Hvis du ber noen om en tjeneste, så er du skyldig dem en gjentjeneste.

Man får guanxi ved å gå på skole sammen, arbeide på samme kontor eller tilbringe mye tid sammen. Hovedpoenget med guanxi er å gi hverandre fordeler. Dette er en del av den kinesiske kulturen og forekommer derfor i alle samfunnslag. Man kan se på det som en akseptert form for smøring, men guanxi kan også brukes som en del av ren korrupsjon og bestikkelse. Å ha gode nettverk vil være positivt i en forhandlingssituasjon, men det er meget viktig å holde seg på den lovlige siden. Som jeg vil ta opp senere i oppgaven, forekommer det mye korrupsjon i Kina. Dette er meget alvorlig, og det kan medføre harde straffer og man kan ødelegge en opparbeidet tillit for godt (Ulven 2007).

Vi nordmenn stoler som regel på den informasjonen vi får fra offentlige kilder. Dette kan man ikke gjøre i Kina. I Kina er det ofte store avvik mellom lover og regler og lokal praksis (Kristoffersen 2008). Da er det viktig å ha et godt nettverk av personer man kan stole på som kan gi deg den riktige informasjonen. Ved for eksempel å ansette kinesere med et godt nettverk, kan man bruke dette til å bli introdusert for deres kontakter. Men husk å pleie forholdet til dine ansatte, guanxi kan ikke kjøpes (Kristoffersen 2008). Å utøve tjenester betyr også at dine venner kan dra nytte av din guanxi. Kineserne ser det nemlig som å hjelpe deg ved å hjelpe dine venner (Kristoffersen 2008).

4.6.2 Tape ansikt

”Det er langt viktigere å bevare relasjonen enn å vinne diskusjonen” (Kristoffersen 2008: side 177)

For kinesere er det å ”tape ansikt” noe de gjør alt for å unngå. Vi i den vestlige verden har også uttrykket, men vi vektlegger det mye mindre. Kineseres selvrespekt og selvbilde avhenger veldig av hvordan andre personer ser dem. Dette fordi samfunnet er veldig mye mer sensitivt til hvordan de blir oppfattet, og fordi de er veldig gruppeorienterte (Gesteland 2002). Med ansikt, mianzi, forbinder kineserne altså rykte og ære. Man kan ”tape ansikt” ved å oppføre seg barnslig, miste selvkontrollen ved å bli aggressiv og liknende. Man kan også få motparten til miste ansikt ved å uttrykke sin sterke uenighet, kompromittere dem, kritisere dem offentlig eller ved ikke å vise dem respekt (Gesteland 2002). Her ser man hvor viktig det er å bevare både sitt eget og motpartens ansikt under forhandlinger. En måte å oppnå et godt

forhold til din forhandlingspartner er ved å ”gi ansikt”, det vil si at man er høflig og viser respekt for motparten. Man kan også unngå å konfrontere dem og la dem komme ut av en vanskelig forhandlingsdiskusjon med æren i behold (Gesteland 2002).

4.6.3 Kommunikasjon i Kina

Vestlige forretningsmenn og kvinner bruker vanligvis en ganske direkte talemåte når de forhandler. Dette gjør det for ikke å bli misforstått. De sier hva de mener, og de mener det de sier. Tyskere og nederlendere er spesielt kjent for sin direkte og nesten frekke talemåte. Dette fører ofte til problemer når de skal handle med asiatiske bedrifter. Kinesere er mer indirekte, rolige og høflige. De vil sikre en harmoni i forhandlingene og et godt forhold til sine partnere. Siden de er så opptatt av harmoni, passer de hele tiden på ikke å fornærme eller skjemme ut sine forhandlingspartnere. Ordet ”nei” er nesten sett på som et stygt ord. De vil heller prøve å gi andre varianter av ordet, som ”det vil bli vanskelig” eller ”vi må undersøke mer”. Det å smile eller skifte samtaleemne er også en metode. Hvis de blir helt stille, kan det bety at svaret blir nei. Slike ting gjør kommunikasjon vanskelig, fordi begge partene forventer forskjellige svar (Gesteland og Seyk 2002).

”I Kina har de 17 måter å si nei på, inkludert ja” (Kristoffersen 2008: side 147)

Noe som kan frustrere vestlige forretningsmenn, er at de aldri får et konkret svar fra kineserne. Personer som kommer lykkelige tilbake fra forhandlinger i Kina, hvor de er blitt imponert av alt de har sett og blitt lovet, kan fort oppleve at ting forandrer seg. Omtrent alle kinesere de har snakket med, ga positive svar og var enige i alt som ble sagt (Kristoffersen 2008). Likevel viser det seg etter en stund at kommunikasjonen blir vanskeligere og vanskeligere. De kinesiske partnerne tar aldri kontakt, og det er vanskelig å få tak i andre enn uvitende sekretærer. Dette er resultatet av det som kun hadde vært en liten oppvisning av kinesisk høflighet, og ikke et ja til samarbeid (Kristoffersen 2008).

4.6.4 Forretningskultur i Kina

”Ru xiang sui su” er et gammelt kinesisk ordtak som betyr: ”Når du ankommer en landsby, følg deres skikker” (Gesteland & Seyk 2002). En liten tommelfingerregel for de som skal starte handel med Kina.

Det er minst to fallgruver man kan gå i når man skal møte den kinesiske forretningskulturen. Den ene er at man ser på Kina som noe fremmed og gjør det til noe mye mer ukjent enn det egentlig er. Man risikerer da å sette sin egen kultur i skyggen og legge for mye vekt på de

kulturelle reglene i Kina. Men kineserne er også opptatte av din kultur, noe som kan være mer kontaktskapende (Kristoffersen 2008). Den andre fallgruven er at man overser de kulturelle forskjellene og forventer at forhandlingene skal foregå på samme måte som man er vant til fra andre deler av verden. Man må planlegge nøye, ha et godt produkt, en velutviklet strategi- og forretningsplan. Investerer man nok tid og penger, vil man ha et større grunnlag for å lykkes i det lange løp. De som har lang erfaring med Kina, påstår allikevel at nær kontakt med markedet, kundene og at man viser fleksibilitet og er villig til å endre seg, er det som skal til for å overleve (Kristoffersen 2008).

I Kina verdsettes de eldres livserfaringer, noe som er et vesentlig kjennetegn i hele kulturen. Dette preger også forretningskulturen. For ikke å "tape ansikt" må man huske å adressere de man forhandler med på riktig måte (Ulven 2007). Dette innebærer for eksempel å presentere seg for de rette personene i riktig rekkefølge, og gi dem visittkortet ditt på riktig måte. Slike "regler" viser hvor hierarkisk kulturen i Kina er, noe vi kjenner igjen fra Hofstede's kulturdimensjoner. Antropologer sier at alle menneskelige samfunn utøver hierarkiske tendenser, hvor Skandinavia og Australia ligger i den lave delen av skalaen. Asia er blant de med størst utøvelse av slike tendenser (Gesteland og Seyk 2002). Dette kan man møte i forhandlinger med kinesere, noe som er grunnen til at man må sørge for å hilse i rett rekkefølge. Hils alltid på den øverste lederen til forhandlingspartnerne og jobb deg nedover.

Det er en viss protokoll som må følges når man skal til Kina for å forhandle. En grei huskeliste er:

- **Kledning:** Kle deg konservativt. Menn kler seg i dress. Kvinner i kjole eller dress, som er nøytral og lite fargepreget.
- **Hilsen:** Kroppskontakt som inkluderer mer en håndhilsing aksepteres ikke i Kina. Gi derfor aldri en kineser en klem eller liknende (Ulven 2007).
- **Visittkort:** Visittkort er spesielt viktig. Den korrekte måten å overrekke kortet ditt, er ved å bruke begge hendene når du gir det fra deg og at kortets tekstsider vendes opp mot mottager. Det samme gjør du når du mottar et kort og bruk god tid på å studere kortet. Det er også anbefalt at du har skrevet visittkortet på både engelsk og kinesisk (Ulven 2007).

- **Gaver:** Å utveksle gaver er en viktig del av å forhandle i Kina, noe som bidrar til å bygge seg guanxi. Ting som representerer landet ditt er gode eksempler på slike gaver. Denne gaven overrekkes med to hender. (Gesteland 2005). Men pass på at dette er symbolske gaver, ikke gaver som kan sees på som en form for bestikkelse.
- **Middager:** Å drikke er en måte mange asiatiske land bruker for å bli fortere kjent med sine aktuelle forhandlingspartnere, et ritual som er mest myntet på menn. Selv om Asia blir mindre og mindre kjønnsdiskriminerende, er det fremdeles veldig preget av en mannsdominerende kultur (Gesteland og Seyk 2002). Det vil skje mange skåler under slike middager, hvor kvinner ikke trenger å drikke like mye. Menn som ikke vil drikke alkohol, kan unnskyldes seg ved å si det er på grunn av helsa eller religion (Gesteland 2005).
- **Tilpasse din salgsrepresentasjon:** Å fortelle en god historie eller spøk, gir et godt inntrykk av at du er omgjengelig. Pass på å ikke skryte for mye av ditt produkt eller firma. Vis da heller til artikler eller liknede hvor ditt firma er presentert. Ikke snakk stygt om dine konkurrenter, gi heller godt grunnlagt kritikk som andre har konkludert (Gesteland 2005).
- **Før du gjør forretninger:** Skaff deg minst én kinesisk kontakt som du stoler på, og som er villig til å hjelpe deg (Kristoffersen 2008). Dette krever at du setter deg godt inn i deres kultur først.
- **Dobbelsjekk all informasjon:** Hvis du har et godt nettverk, bruk det. Det er ikke alltid at svaret du får stemmer (Kristoffersen 2008). Da kan det være greit å dobbelsjekke informasjonen med andre som har kunnskap om det aktuelle området.

4.6.5 Forhandlinger

Det er viktig å ta seg god tid når man skal opprette kontakt med Kina. Det første man må gjøre er å skaffe seg god kontakt med de aktuelle kinesiske bedriftene man skal besøke, som resulterer i en invitasjon. Denne invitasjonen brukes til å søke om visum hos den Kinesiske Ambassaden. Man slipper ikke inn i Kina uten en invitasjon enten fra et hotell, familie, skole eller bedrifter (www.chinese-embassy.no). Mens man venter på visumet, kan man kontakte sekretæren til firmaet man skal besøke. Han/hun kan hjelpe deg med å organisere møtet, ved å

avtale og finne de aktuelle personene til møtet. Det er da viktig å gi den personen en kort innføring om hva hensikten med møte er (Ulven 2007).

”Først blir man venner. Så forhandler du”(Gesteland og Seyk 2002). Dette ordtaket viser igjen at man må ha tålmodighet i handel med Kina. Skal man handle i Asia, må man regne med mange møter som kun går ut på å bygge et forhold til sine partnere. Dette er stikk motsatt fra hvordan de gjør det i USA, verdens mest avtaleorienterte land (Gesteland og Seyk 2002).

Vi i Norge ser på kontrakter som noe bindende som skal holdes. Kinesere ser på kontrakten som noe du må følge opp, ikke nødvendigvis ordlyden i kontrakten (Kristoffersen 2008). Mens en kineser venter på din oppfølging av kontrakten, kan de gjøre det som passer dem best uten å tenke så mye på hva kontrakten sier. Dette har røtter tilbake i kinesisk tradisjon, hvor mennesket står over loven. De fokuserer mer på din beslutningsrett ut ifra din plass i hierarkiet, mer enn hva en kontrakt sier (Kristoffersen 2008).

Gesteland nevner en del punkter som det er viktig å vite om den kinesiske forhandlingskulturen:

- **Pruting:** Kinesere elsker å prute, og det er forventet at den de forhandler med også skal prute. Derfor er det viktig å ha en pris som gir rom for nettopp dette.
- **Forhandlingsstil:** Kinesere prøver alltid å skjule negative følelser. Men noen ganger kan de vise sinne som en taktikk. De vil også beskrive deg som en ”gammel venn”, dette fordi ”venner” er forventet å hjelpe Kina ved å gi bedre pris (Gesteland 2007). Her ser vi igjen at guanxi, nettverk, spiller en viktig rolle.
- **Tid:** Forhandlinger i Kina tar lang tid. Her gjelder det å holde hodet kaldt, spesielt hvis man forhandler med statlige firmaer. Beslutninger tar tid.
- **Kontrakt:** Kinesere ser ikke på selve underskrivingen av kontrakten som det viktigste i forhandlingene. Det er forholdet til ditt firma som er det de bryr seg mest med. Det er forventet at kontrakten kan bli reforhandlet hvis det skulle trenge. Dette kan fungere begge veier siden du kan få reforhandlet noe som kan være positivt for deg, ved å godta noe de vil forandre på (Gesteland 2005).

- **Stå på ditt:** Kineserne er ofte de som kjenner produksjonsmetodene best, men du må stå på ditt hvis du vil ha et produkt som oppfyller den standarden av kvalitet som du vil ha (Kristoffersen 2008).
- **Plei forholdet:** Behold kontakten med dine kinesiske partnere. Dette er noe som ikke må overses, siden det kan ende med at forhandlingsforholdet brytes (Gesteland 2005).

4.7 Tabuer

Hvis man skal gjøre forhandlinger med kinesiske bedrifter, og man vil gi et godt førsteinntrykk, er det viktig å vite om alle de forskjellige tabuene som preger den kinesiske kulturen.

- Aldri stikk spisepinnene dine i en bolle med ris og etterlat dem der. Dette er hva kinesere gjør i templer for å ofre maten til sine forfedre. Dette vil skape reaksjoner blant dem du spiser med. Legg spisepinnene på siden av skålen når du ikke bruker dem.
- Hvis du er på en forretningsmiddag og det er en felles rett (som er måten kineserne spiser), må du passe på å ikke bruke dine egne spisepinner for å forsyne deg med. Bruk alltid skjeen som følger med retten. Spis heller aldri opp alt, da vil de tro at du ikke har fått nok mat.
- Hvis noen gir deg en gave, ikke åpne den framfor giveren. Dette fordi kineserne kan ”tape ansikt” hvis du gir uttrykk for at du ikke liker den.
- Å tilby en kinesisk forretningspartner en paraply hvis det begynner å regne, er ikke å anbefale. Dette ser kineserne på som et tegn på at man aldri blir å treffes igjen. Det kinesiske ordet for paraply, ”san”, høres ut som ”å deles opp”.
- Aldri gi klokke (kineserne vil ikke fokusere på tid) eller lommetørkler (noe man bruker for å tørke tårer og er derfor sett på som negativt) i gaver til kinesere. Man skal heller aldri gi gaver med enten hvitt, blått eller svart gavepapir, siden disse fargene symboliserer død og ulykke. Før i tiden så man aldri en hvit brud i Kina, de var kledd i rødt som er en lykkefarge.
- Aldri mist temperamentet foran kinesiske handelspartnere. Dette er en absolutt måte å ”tape ansikt” på.

Kilde: <http://traditions.cultural-china.com/en/14Traditions5519.html>

4.10 Korrupsjon

Korrupsjon er ofte knyttet til salg, tjenester og når folk vil få ting til å fungere. Bestikkelser er en utbredt variant av korrupsjon. Tyskere kaller bestikkelser for Schmiergeld (smørepenger), franskmenn kaller det pot-de-vin (flaske med vin), Italia sier Bastarella (liten konvolutt) og Mexico kaller det mordida (en bit). Alle land forbyr korrupsjon offisielt, men det foregår likevel (Usunier og Lee 2005).

Det finnes forskjellige typer bestikkelser. En av dem er gaver i forskjellige størrelser. Det som vanligvis blir tilbudt er en betalt tur, på et dyrt hotell med alt inkludert. En slik ”gave” kan fort komme opp i en fin sum penger. En annen type bestikkelse er å tilby kjøper en prosent av kontraktverdien. Dette er ulovlige betalinger som resulterer i enorme summer hvis det er store kontrakter. En tredje form for bestikkelser er tips. Dette er ofte benyttet hvis noen sitter med beslutningsrett, men har lav lønn. Eksempler er politi, tollere eller skatteinspektører. En slik bestikkelse kan få fortgang i papirarbeid (Usunier og Lee 2005).

Korrupsjon gjennomsyrrer alle deler av statsapparatet og forretningslivet i Kina. Det er derfor viktig å være klar over dette. Det er dokumentert av det statlige kinesiske revisjonsbyrået. Straffene for å bli tatt kan være alt fra livstid i fengsel til henrettelse. Det er heller ikke store beløpet som skal til for å bli dømt. Myndighetene i Kina er veldig opptatte av å løse korrupsjonsproblemet før det skader Kinas internasjonale troverdighet (Ulven 2007).

Transparency International er en organisasjon som jobber aktivt mot korrupsjon.

Organisasjonen ble stiftet av tidligere ledere fra Verdensbanken. Ved å gjennomføre spørreundersøkelser i over 90 land, har de utviklet en rangeringsliste over de med korrupte landene i verden. Norge ble i 2009 rangert som nr 11, Kina som nr 79. Spørreundersøkelsen gikk ut på å finne ut hvor mange som har erfaringer fra korrupsjon (www.transparency.org). Dette viser hvor mer vanlig korrupsjon er i Kina enn Norge, og hvem vet om alle i Kina har svart ærlig på spørsmålene. Grunner til at korrupsjon er så utbredt, er en blanding av lav lønn innen regjeringen og alt for mange strenge reguleringer. Dette gjør at ansatte i stat og regjering kan bli fristet til å kreve godt betalt for å hjelpe bedrifter i godkjennelser og liknende (Gesteland og Seyk 2002).

I 1993 ble mer enn 60 000 saker som omhandlet korrupsjon avdekket. Alle disse sakene involverte offentlige ansatte som hadde mottatt tips for å hjelpe ulike aktører med en fortgang

i papirarbeidet. Dette innebar etterforskning av en halv million mennesker (Usunier og Lee 2005).

I Kina kan man også bli dømt for å ha ”utført en tjeneste”, selv om man ikke har mottatt bestikklser. Personer som hjelper andre å bestikke eller skjule bestikkelsen, kan bli dømt for å ha samarbeidet (www.chinadaily.com.cn).

Hvis man vil prøve å unngå å havne i situasjoner hvor bestikklser er forventet, er det noen regler man kan følge:

- Ikke forvent at du må bestikke, selv i land hvor dette er vanlig. Forventer man dette, ender man som regel med å bestikke.
- Hvis du blir spurt om en bestikkelse, prøv å avslå høflig. Forklar at firmaet og landet ditt har en streng politikk som forbyr bestikklser.
- Se etter lovlige og etiske måter å få jobben gjort. For eksempel, tilby et besøk til ditt firma, kurs eller konferanse i ditt hjemland, eller liknende. Dette er ofte godt mottatt i land som Kina, hvor Norge er sett på som et eksotisk reisemål. Og samtidig er dette en lovlig jobbrelatert sammenheng.

Metodene som blir brukt i Kina til betaling av bestikklser er mange. Man kan motta aksjer og obligasjoner som gaver, kjøpe biler og eiendom til alt for lave priser fra dem som søker tjenester, prissamarbeid, eller tjene penger med hjelp fra familie eller venner som jobber i andre firma (www.chinadaily.com.cn).

4.11 Oppsummering teori

I oppgavens teoridel har jeg tatt for meg to aktuelle modeller som omhandler internasjonal handel og hvorfor landene tjener på dette. Grunnen til at dette er for å poengtere at det hjelper ikke kun å se på de økonomiske aspektene når man skal starte handel med utlandet. Det er en del kulturelle barrierer som oppstår når du bedrifter fra forskjellig kultur skal forhandle og samarbeide.

Videre så jeg på hvilke faktorer som påvirker kultur. Denne modellen viser oss at det er mange kilder som til sammen er den kulturen vi opplever til daglig. Ved å se på disse, og sammenlikne dem med utlandet, kan man forstå hvorfor andre kulturer er forskjellige fra vår

egen. Hvordan vi er oppvokst og hvilken politikk landet har, er eksempler på faktorer som utgjør en kultur.

Jeg har tatt med Hofstede's fem kulturelle dimensjoner, som viser forskjellene på kulturene i Norge og Kina. Denne viser en statistisk måling av hvilke områder kulturene våre er forskjellige på. Hall har også satt opp en modell som viser forskjellen på høykontekst- og lavkontekstområder. Norge er en lavkontekstkultur, mens Kina er en høykontekstkultur.

Jeg har også sett på hva som kjennetegner en vellykket eksportør, for så å beskrive forretningskulturen i Kina. Disse rådene er hentet fra forskjellige forfattere som har erfaring fra Kina, og i oppgavens empiridel vil jeg sammenlikne rådene med de utvalgte bedriftenes erfaringer. Da kan jeg se om rådene er aktuell fortsatt.

Siden Kina er en høykontekstkultur, så jeg på hvorfor nettverk (guanxi) er viktig å ha etablert før man skal forhandle. Kjenner man ikke de rette personene, kan det være vanskelig å få kontakt med næringslivet i Kina. Og skal man forhandle, er det viktig å "gi ansikt" og ikke "tape ansikt". Dette viser hvor gruppeorientert kineserne er. De vektlegger veldig hvordan de blir oppfattet av andre.

En stor handelsbarriere når man skal handle med Kina, er kommunikasjon. Jeg har sett på hvordan kineserne kommuniserer og hvordan man kan bruke kunnskap om dette i forhandlinger. Her har jeg også tatt for meg hvilken type svar man kan få, og hva de betyr. Videre ser jeg på hvordan forretningskulturen er i Kina. Denne skiller seg svært mye fra vår egen og er derfor viktig å være forberedt på. Det er også viktig å vite hvordan man skal forhandle med kineserne for å få til et godt samarbeid. Man kan ikke forhandle på samme måte som man gjør i hjemlandet.

I Kina er det en del tabuer man må vite om før man reiser dit. Jeg har laget en liste som tar for seg en del tabuer. Det er lurt å vite om disse hvis man vil gi et godt inntrykk under forhandlinger. Da kan man unngå flauere episoder og "redde ansiktet". Bedriften vil også oppfattes som seriøs, noe som igjen viser respekt for handelspartnerne.

Som jeg har påpekt, står nettverk veldig sentralt i kinesisk forretningskultur. Dette er også en av grunnene til at Kina har mye korrupsjon. Guanxi blir brukt til å få unna papirarbeid fort og gjøre hverandre tjenester. Ifølge rådene beskrevet i teorikapittelet må forvente å bli utsatt for eller observere korrupsjon i Kina. Landet gjør hva det kan for å bli kvitt all korrupsjon, men

mye av lover og regler praktiseres forskjellig lokalt. Jeg vil teste dette opp mot bedriftenes erfaring, slik at man kan få et bilde av hva man kan forvente.

Neste kapittel er oppgavens metodekapittel. Her går jeg gjennom hvilken forskningsmetode jeg har benyttet for å samle inn empirien. Jeg vil forklare hvilken forskningsdesign og forskningsstrategi jeg har brukt, samt hvordan jeg gikk frem for å få flest mulig relevante data fra de aktuelle bedriftene.

5 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg beskrive metoden jeg har benyttet for å belyse min problemstilling. Jeg beskriver først hvilket forskningsdesign og hvilken forskningsmetode jeg har valgt, for så å redegjøre for den metodiske tilnærmingen. Neste steg er å forklare hvordan jeg innhentet data og analyserte disse. Deretter ser jeg på validiteten og reliabiliteten av dataene. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.

5.1 Forskningsdesign og forskningsmetode

Før jeg kunne starte prosessen med innhenting av data, måtte jeg utarbeide et forskningsdesign for oppgaven. Grunnen til dette er for å organisere forskningen, slik at man besvarer problemstillingen på best mulig måte. Dette innebærer å:

- Utvikle en idé om hva man skal forske på
- Utforme et forskningsspørsmål
- Legge en plan for datainnsamlingen
- Analysere data
- Tolke data

(Easterby-Smith et. al. 2008)

Min problemstillingen gikk ut på om kulturforståelse kan være avgjørende for en bedrifts suksess i handel med kinesiske bedrifter. Forskningen bærer derfor preg av et deskriptivt design. Et slikt design kjennetegnes ved at man skal gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor (www.kunnskapssenteret.com). Jeg ville finne sammenhengen mellom kulturforståelse og suksess i Kina. For å gjøre dette måtte jeg kartlegge hvordan bedriftene hadde gått frem for å skaffe seg en handelspartner i Kina.

Jeg har ikke kun forholdt meg til et deskriptivt design. Et slikt design krever at man relativt klare hypoteser (www.kunnskapssenteret.com). Det ville gitt lite rom for endringer og tilpasninger, ettersom hver bedrift er forskjellig. Kulturforståelse er et vidt begrep, og hver bedrift har forskjellige erfaringer. Derfor har jeg også brukt et eksplorerende design på oppgaven. Dette designet benyttes når man står ovenfor et fenomen man ønsker å vite mer om, og hvor man ikke har en fasiløsning på hvordan fenomenet skal analyseres

(www.kunnskapssenteret.com). Dette gjorde at jeg kunne utføre endringer underveis som var tilpasset hver bedrift.

Neste steg var å finne en forskningsmetode som passet min problemstilling. Ettersom jeg ville gå i dybden på et fåtall bedrifter og deres erfaringer, valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning baserer seg på datainnsamling gjennom dybdeintervjuer eller observasjoner av et relativt lite utvalg deltakere (www.kunnskapsbasertpraksis.no). Denne type forskning krever stor fleksibilitet og søker altså dybdekunnskap. Jeg mente at en kvalitativforskning ville gi meg et mye mer anvendelig forskningsresultat enn kvantitativ forskning. Kvantitativ forskning er mer strukturert og systematisert, hvor data innsamles gjennom spørreundersøkelser og statistikk i store mengder for å støtte opp rundt en hypotese eller påstand (Johannessen et.al. 2008). Gjennom kvalitativ forskning kunne jeg studere erfaringene i detaljer med hver bedrift. Det er en lang prosess å opprette en handelsrute mot Kina, og jeg ville derfor ha med alle de forskjellige fasene bedriftene har gjennomgått for å oppnå dette.

Min forskningsmetode kan plasseres under sosial konstruktivisme, hvor forskeren skal være en del av det som blir observert (Johnson og Duberley 2008). Jeg har forholdt meg nøytral, men jeg kunne ikke finne svar på hvordan man skal skaffe seg en handelspartner i Kina ved kun å observere. Jeg var nødt til å gå inn i bedriftenes prosesser og hvordan de forholdt seg til sine partnere i Kina. Siden jeg benyttet meg av en kvalitativ forskning, var datainnsamlingen åpen. Jeg holdt meg innenfor samme tema i hvert intervju, men siden bedriftene hadde forskjellige erfaringer, kunne jeg ikke være bundet av en intervjumal.

Problemstillingen min kan gi rom for en induktiv forskning, det vil si å gå fra empiri til teori. Man trekker da slutninger basert på en begrenset mengde observerte enkelthendelser, konstruerer forventninger, hypoteser og teorier ut fra de resultater eller erfaringer man sitter igjen med (Nyeng 2004). Min tilnærming kan klassifiseres som induktiv siden jeg, ut i fra mine observasjoner, kan utvikle en teori om hvordan man lykkes i handel med Kina. Eksempel på en slik teori kunne vært: "Bedrifter som fokuserer på kultur lykkes bedre i forhandlinger med utlandet". Induksjon baserer seg på å trekke slutninger fra noen tilfeller til alle tilfeller, noe jeg har forsøkt å gjøre ut i fra mine observasjoner (Nyeng 2004). Jeg har forsøkt å bruke de erfaringer bedriftene har til å lage en veileder til andre bedrifter som skal handle med Kina.

Det motsatte av induksjon, er deduksjon. Her går man fra teori til empiri (Nyeng 2004). Min forskning kan også beskrives som deduktiv, siden jeg har brukt en del teori om Kinas handelskultur, for så å teste den opp mot bedriftenes erfaringer. Jeg har tatt utgangspunkt i en hypotese om at kulturforståelse hjelper bedrifter å lykkes i handel med andre land. Min metode bærer preg av å være både induktiv og deduktiv. Jeg vil derfor si jeg har en hypotetisk-deduktiv metode (Nyeng 2004). Det som skiller dette fra de andre metodene er at man ikke starter med utvilsomme påstander, men med teoretiske antakelser som er åpne for forandringer. Min teoretiske antakelse er at en god kulturforståelse kan hjelpe bedrifter mer internasjonal handel. Denne påstanden testet jeg ved hjelp av empiri, for så å bruke induksjon til å eventuelt revidere min problemstilling.

En hypotetisk-deduktiv fremgangsmåte ser slik ut (Nyeng 2004):

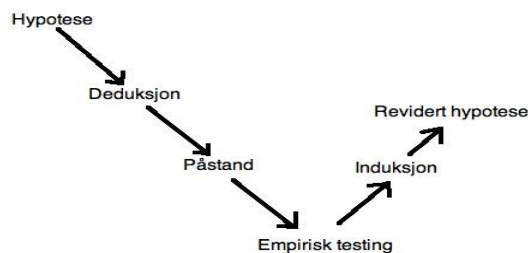


FIG. 5.1 HYPOTETISK-DEDUKTIV TILNÆRMING

Som forskningsstrategi for oppgaven valgte jeg å fokusere på tre firmaer, med andre ord tre tilfeller. Dette kan beskrives som et casedesign (Johannesen et.al. 2008). Casedesign innebærer at man studerer en eller flere tilfeller over tid gjennom detaljerte og omfattende datainnsamlinger. Jeg har studert bedriftene i sine egne sosiale settinger og benyttet meg av dybdeintervju, noe som kjennetegner et casedesign (Johannesen et.al. 2008). Jeg har begrenset min forskning til å omhandle empiriske data fra bedriftene sammenliknet med den aktuelle teorien. Caseundersøkelser består av å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Johannesen et.al. 2008). Det er mange andre firmaer i Norge som handler med Kina, men jeg begrenset oppgaven til de tre navngitte bedriftene. Forskningen min kan ikke beskrives som enkelt-case-studie siden jeg ser på flere tilfeller, men hører inn

under det som Robert K. Yin forklarer som et flere-case-design med flere analyseenheter (Johannesen et.al. 2008).

5.2 Datainnsamlingsmetode

Her tar jeg for meg hvordan jeg gikk fram for å samle inn de data som var nødvendige for at jeg best mulig skulle svare på problemstillingen. Deretter beskrives hva som er primærdata og sekundærdata.

Jeg har tidligere beskrevet hvilken type metode jeg har brukt for å samle inn data. Dette gjorde jeg ved hjelp av en kvalitativ tilnærming basert på dybdeintervju. Jeg har også samlet inn data om Kinas handelskultur slik at jeg fikk et grunnlag for å sammenlikne bedriftenes erfaringer med aktuell teori. Intervjuene ble gjennomført hos bedriftene. Dette gjorde jeg for at intervjuobjektene ikke skulle skilles ut fra konteksten sin, slik Yin (2009) forklarer er viktig i en caseundersøkelse. Jeg benyttet meg av en notatbok og diktafon. Før intervjuene sendte jeg alle spørsmål til intervjuobjektene, slik at de fikk muligheten til å forberede seg.

5.2.1 Utvalg

Problemstillingen min krevde at jeg kontakter bedrifter som har hatt kontakt med Kina. Jeg bestemte meg derfor å kontakte en eksportør, en importør og en organisasjon som hjelper bedrifter å internasjonalisere seg. Dette gav meg et bredere utvalg av erfaringer, noe som er viktig for at oppgaven skal fungere som en veileder for alle bedrifter som skal etablere seg i Kina. De valgte bedriftene var:

- Orient Import
- Nordlaks Produkter
- Innovasjon Norge

Jeg kontaktet alle bedriftene via telefon først, for så å sende en e-post med en mer detaljert fremstilling av hvorfor jeg ville intervju dem og hvilket tema intervjuet skulle ha. Jeg fikk positiv tilbakemelding fra alle bedrifter, og det ble avtalt tidspunkt for gjennomføring av intervjuene.

5.2.2 Intervjuobjektene

For å finne ut hvordan Orient Import etablerte seg i Kina, valgte jeg å intervju daglig leder Stephen Fu, som selv startet Orient Import. Etter det første intervjuet med han satt jeg igjen med mye informasjon og erfaringer. Senere så jeg allikevel behovet for et oppfølgingsintervju, siden det dukket opp flere aktuelle temaer i løpet av intervjuanalysen. Alle intervju ble gjennomført på Fus eget kontor. Hvert intervju varte 1 time, og det ble til sammen tre intervjuer.

Nordlaks holder til på Stokmarknes. Jeg tok derfor turen dit for å kunne gjennomføre intervjuet hos dem. Dette følte jeg ga muligheten til å rette eventuelle misforståelser direkte, noe som er enklere enn over telefon. Roger Mosand, direktør for Nordlaks Produkter, stilte opp og var svært behjelpelig med å svare på alle spørsmål. All kommunikasjon etter intervjuet foregikk via e-post, noe som fungerte veldig effektivt takket være Mosands hyppige tilbakemeldinger.

Mange bedrifter benytter seg av Innovasjon Norge når de skal opprette kontakt med utlandet. Jeg så det derfor som nødvendig å intervju Innovasjon Norge for å se hvordan de hjelper bedrifter å internasjonalisere seg. Dette intervjuet ble gjennomført ved deres kontor i Bodø, hvor Arne Kirkfjell stilte opp. Spørsmålene jeg stilte her baserte seg mer på et generelt grunnlag om hvordan de hjelper bedrifter og hvilke tjenester de tilbyr. Kirkfjell hadde en del erfaring med andre kulturer, og var derfor en god kilde i forhold til problemstillingen.

5.2.3 Primærdata

Denne oppgaven er basert på både primærdata og sekundærdata. Alle erfaringer og råd jeg samler inn fra dybdeintervjuene, er oppgavens primærdata. Primærdata skal gi forskeren en ny innsikt og hjelpe til å belyse problemstillingen min (Easterby-Smith et.al 2008). Ved hjelp av intervjuene har jeg avdekket hvilken metode bedriftene brukte for å oppnå kontakt med Kina og hvorfor de lyktes eller ikke. Som jeg tidligere har beskrevet, var intervjuene halvstrukturerte. Det betyr at jeg holdt meg innenfor temaet, men var ikke bundet av en intervjumal. Halvstrukturerte intervjuer gir muligheten til å tilpasse intervjuet til ulike intervjusituasjoner (Easterby-Smith et.al. 2008). Før intervjuene skulle gjennomføres, satte jeg meg godt inn i teorien rundt den kinesiske handelskulturen og internasjonal handel, slik at jeg hadde et godt grunnlag for å stille de rette spørsmålene. For at intervjuene skulle bli så avdekkende som mulig, gjorde jeg en grundig forundersøkelse av bedriftene. Denne

kunnskapen gjorde det enklere å holde fokus. Selv om jeg forberedte spørsmålene godt, forandret spørsmålene seg i løpet av intervjuet når nye interessante forhold dukket opp.

Et dybdeintervju er en mulighet for forskeren til å gå dypere for å avdekke nye områder som belyser problemstillingen og til å sikre seg kunnskap som er basert på personlige erfaringer til intervjuobjektet (Easterby-Smith et.al. 2008). Jeg fikk ved hjelp av dette en forståelse av synspunktene til intervjuobjektene. I mitt tilfelle var det viktig å avdekke intervjuobjektene mening om hvorfor de lyktes eller feilet. Firmaene har alle hatt hyppig kontakt med sine kinesiske partnere, og satt derfor inne med mye kunnskap om hvordan man skal forhandle med dem. Dette var avgjørende for kvaliteten på min forskning.

5.2.4 Sekundærdata

Sekundærdata er kilder som er skrevet av andre, for eksempel offentlige papirer eller lærebøker (Easterby-Smith et.al. 2008). Min problemstilling åpnet for bruk av både primær- og sekundærdata. Sekundærdataene i min forskning er teorien jeg har benyttet om Kinas handelskultur og internasjonal handel. Sekundærdataene var relativt enkle å samle inn siden det er skrevet mye om dette temaet. Kina er en viktig handelspartner for de fleste land, og det er derfor skrevet og forsket mye på landet og deres kultur. Her brukte jeg bibliotek og internett som kilder. Ulempen med sekundærdata er at de ofte er samlet inn til forskjellige formål som kan kollidere med mitt formål og problemstilling. Jeg var derfor forsiktig med hvor mye vekt jeg la på disse og var klar over at kvaliteten kunne være dårlig på noen av dem.

5.3 Analysemetode

Etter hvert intervju, renskrev jeg dem så fort som mulig. Dette så jeg skulle ha intervjuet friskt i minne når jeg skulle analysere dem. Jeg videresendte dem til hver bedrift, slik at de kunne rette opp eventuelle feil. Disse intervjuene ligger som vedlegg.

Hvert intervjuobjekt hadde mye erfaring. De brukte alle historier som eksempler på situasjoner man kan havne i når man handler med kinesere. Dette var viktig siden jeg ville finne ut hvordan hver bedrift har oppnådd kontakt med Kina. Disse historiene gjenspeiler deres erfaringer. Jeg måtte derfor gjennomføre en beretningsanalyse som bygger på intervjuene (Johannesen et.al 2008). Eksemplet på historier som brukes i en beretningsanalyse er:

- Forhandlingsmøter

- Forretningsmiddager
- Kundebesøk

En oversikt som viser hvordan grunnleggende elementer i beretninger som kan betraktes som svar på spørsmål:

Element:	Spørsmål:
Innledning	Hva dreier dette seg om?
Orientering	Hvem, hva, når, hvor?
Komplisering	Hva hendte så?
Vurdering	Hva innebar dette?
Resultat	Hva skjedde
Avslutning	Avslutning av beretningen

En slik struktur hjalp meg til å se hvordan den jeg intervjuet bygget opp en historie. Dette kombinerte jeg med en analyse av selve innholdet i historien (Johannesen et. al 2008). Det blir samtidig advart mot at man ikke må bruke en slik struktur ukritisk. Det kan føre til at jeg overser viktige poeng i historien eller ikke får et helhetsinntrykk av den. Etter hvert intervju gikk jeg nøye gjennom dem, slik at jeg visste om flere intervju var nødvendig eller om jeg hadde nok data til å liste opp de kritiske suksessfaktorene bedriftene har. Det kunne hende at jeg og intervjuobjektet har misforstått hverandre under intervjuet og derfor trenger et nytt intervju for å få klarhet i misforståelsen.

Måten jeg analyserte primærdataene på, var først og fremst ved å dele inn de data jeg innhentet i en kulturkategori og en kategori som omhandler internasjonal handel. En del av suksessfaktorene til bedriftene var økonomiske, og andre kan være kulturelle. Eksempler på kulturelle er ansatte med god forståelse av den kinesiske kulturen og som har et åpent sinn for hvordan kinesere gjør handel. Økonomiske eksempler er barrierer som toll eller frakt.

Etter å ha avdekket hvordan bedriftene oppnådde kontakt med Kina, sammenliknet jeg de ulike erfaringene til bedriftene. Jeg så etter erfaringer som hadde likheter og ulikheter, for så å se etter sammenhenger, for eksempel hvordan de fokuserte på kulturforståelse, kompetansen til de som hadde kontakt med Kina og hvilke erfaringer som kunne brukes som eksempler for andre bedrifter.

5.4 Oppgavens gyldighet

Det er viktig at forskningen min har en høy grad av gyldighet hvis den skal benyttes som en veileder for andre bedrifter. Jeg vil nå ta for meg begrepene reliabilitet og validitet, som benyttes for å analysere gyldigheten til datainnsamlingen. Dette er viktig for å kunne konstantere at man har brukt data som blir sett på som troverdige. Jeg har sett på bedriftenes erfaringer og sammenliknet dem med aktuell teori. Etter å ha gjort mange funn i teorien som bekrefter erfaringene bedriftene hadde, konstaterte jeg at dataene kunne brukes som veiledning for andre bedrifter.

5.4.1 Reliabilitet

Ordet reliabilitet kommer fra det engelske ordet reliability, som betyr pålitelighet (Jacobsen 2003). Når jeg analyserte dataene jeg hadde fra dybdeintervjuene og den aktuelle teorien, forholdt jeg meg kritisk. Dette gjaldt spesielt sekundærdataene. Bare en liten del av de sekundærdata som finnes, forekommer i det man kan kalle rådataform. Det vil si at de opprinnelige data er lagt inn direkte. I de færreste tilfeller får man tilgang til rådataene fra en spørreundersøkelse. Man får som regel bare tak i resultatene. Sekundærdata kan ofte være tilpassede data som ofte er ubrukelige for en annen forskers problemstilling (Jacobsen 2003). Reliabiliteten av dataene jeg fikk fra bedriftene, så jeg på som pålitelige. Jeg fant at mange av erfaringene samsvarte med teorien. Dette gjorde også at teorien er av høy reliabilitet. Jeg oppfattet at bedriftene var ærlige og delte all sin erfaring med meg. Hadde de valgt å skjule sine viktigste suksessfaktorer, for enten å holde dem hemmelige eller at de selv ikke så på dem som viktig, ville dataene vært mindre pålitelige. Jeg fant også mange av de samme erfaringene hos begge firmaene, det var altså samsvar mellom ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene (Grønmo 2004). Hvis jeg hadde intervjuet mange firmaer som handler med Kina, og gjentatte ganger fått identiske data, ville disse data kunne bli sett på som pålitelige. Men i praksis var dette vanskelig, siden jeg måtte ha gjennomført gjentatte datainnsamlinger om de samme fenomenene. Hver handelssituasjon er forskjellig, og datainnsamlingen hadde blitt for kompleks. Ved kvalitative innsamlinger er det vanskelig å oppnå identiske data i mange tilfeller (Grønmo 2004).

Bedriftene hadde som sagt mange av de samme erfaringene. De har også vært åpen om alt de har opplevd og forklart hendelser nøye. Den største forskjellen mellom Nordlaks og Orient Import, var at Orient Import hadde mer erfaring og kunnskap om hvordan man skal forhandle med Kina.

5.4.2 Validitet

Her tar jeg for meg om bedriftene egner seg til innsamling av data som er relevante for problemstillingen min. Begge bedriftene har hatt stor kontakt med Kina og har handlet for store summer med dem. Hadde datainnsamlingen ikke vært i samsvar med problemstillingen, ville validiteten vært lav (Grønmo 2004). Det opplevde ikke jeg siden de erfaringene bedriftene har, var i samsvar med det jeg skulle forske på.

Jeg har som sagt gjennomført en kvalitativ undersøkelse. Jeg har forholdt meg til noen hovedgrupper av validitet som er vanlige ved slike undersøkelser. Den ene er kompetansevaliditet (Grønmo 2004). Denne validiteten er basert på min kompetanse for innsamling av kvalitative data til min problemstilling. Kompetansen jeg dro nytte av her var mine erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner knyttet til Kina og deres handelskultur. Dette hadde jeg fra min tid i Kina som utvekslingsstudent. En annen type validitet som preger oppgaven, er kommunikativ validitet, som ofte fremheves ved kvalitative undersøkelser (Grønmo 2004). Denne validiteten kontrollerte jeg ved å ha en dialog med veiledere for å se hvorvidt materialet var i samsvar med problemstillingen (Grønmo 2004). Jeg konsulterte med Kjell Grønhaug og Dominique Thon, som begge er faglærere innen internasjonal handel. Dialogen med dem hjalp meg å avdekke mulige problemer og svakheter ved datamaterialet som jeg har samlet inn. Hvis vi alle er enige om at det ikke foreligger spesielle problemer eller svakheter i forhold til data og problemstilling, kan validiteten antas å være tilfredsstillende (Grønmo 2004). Jeg har også diskutert materialet med bedriftene, slik at eventuelle mistolkninger kunne rettes opp. De fikk også muligheten til å kontrollere de renskrevne intervjuene. Å bringe intervjuobjektene aktivt inn i forskningen, kalles aktørvalidiering (Grønmo 2004).

5.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg beskrevet hvilken metode jeg brukte for å innhente empirien jeg trengte for å kunne lage en veileder for bedrifter som skal handle med Kina. Oppgavens forskningsdesign var en blanding av deskriptiv og eksplorerende. Jeg skulle finne ut den beste måten å få seg en handelspartner i Kina og lage en veileder som bedrifter kan benytte når de skal oppnå kontakt med Kina. Dette innebar å innhente erfaringer fra utvalgte bedrifter og sammenlikne disse med de råd som er beskrevet i teorikapittelet. Jeg brukte en kvalitativ tilnærming her, noe som var nødvendig for å kunne få med alle erfaringene til bedriftene og hele framgangsmåten deres.

Som forskningsstrategi valgte jeg et fler-case-design, siden jeg har intervjuet flere firmaer om deres fremgangsmåte for å oppnå kontakt med handelspartnere i Kina. Forskningen er hypotetisk-deduktiv, det vil si at jeg både tester teori opp mot empiri og motsatt. Utvalget av firmaer var én eksportør og én importør, samt én organisasjon som hjelper bedrifter med å internasjonalisere seg. Jeg utførte dybdeintervju med personer i hvert firma som var direkte knyttet til bedriftens handel med Kina. Dataene jeg fikk fra disse intervjuene, var oppgavens primærdata. Som sekundærdata brukte jeg bøker og internett for å sammenlikne bedriftenes erfaringer med aktuell teori.

Når alle intervjuene var gjennomført, analyserte jeg alle for å se om det var erfaringer og råd som kunne brukes til å utvikle en veiledning for andre bedrifter. Jeg utførte en beretningsanalyse av intervjuobjektens historier fra deres tid i Kina. Dette hjalp meg til å gå i detalj på hver av intervjuobjektens erfaringer.

For å sikre gyldigheten og validiteten til kildene, sammenliknet jeg alle erfaringer med aktuell teori. Dette hjalp meg å se samsvar mellom bedriftenes erfaringer og det bøker beskriver. Da kunne jeg finne hvilke råd som kunne brukes i utviklingen av en veileder og hvilke som kun gjaldt den enkelte bedrift. Oppgavens validitet ble rådført med veiledere, som kunne hjelpe meg å avdekke feil i dataene.

6 Empiri

Min forskning fokuserer på viktigheten av kulturforståelse innen internasjonal handel. Jeg har tidligere i oppgaven sett på hvilken teori som er aktuell for dette temaet. Nå vil jeg ta for meg hvilke erfaringer utvalgte norske bedrifter har. Grunnen til dette er for å teste teorien opp mot empiri, og omvendt. Dette gjør jeg for å finne eksempler og råd til andre bedrifter som skal etablere en handelsrute mot Kina.

Selv om teorien gir mange gode råd og anbefalinger, så ville jeg finne ut om dette stemmer med Kinas forretningskultur i dag. Og teorien gir mest anbefalinger om hvordan man skal forhandle med kinesere, mindre om hvordan man oppnår kontakt med dem. Jeg har derfor intervjuet tre bedrifter som alle har erfaring innen handel med Kina, og som driver forskjellige virksomheter. Dette følte jeg ga et godt grunnlag for datainnsamlingen, da jeg kunne se på flere sider ved å handle med Kina. En eksportør må finne kunder som vil kjøpe produktene sine i Kina, mens en importør er nødt til å finne noen som kan produsere produktene sine. Det er likevel en ganske lik prosess disse må gjennom for å opprette kontakt med kinesiske partnere/kunder. Dette gjorde at jeg fikk mange gode erfaringer og råd fra alle bedriftene, siden samtlige har måttet forhandle med kinesere for å etablere en handelsrute dem i mellom.

For å finne relevante data som skulle hjelpe meg i å belyse min problemstilling, valgte jeg å intervju et utvalg norske bedrifter som har erfaring fra handel med Kina. Den ene, Orient Import, har hatt stor suksess som importør. En annen bedrift, Nordlaks, har måttet trekke seg ut av Asia grunnet dårlige erfaringer med partnere og et presset marked. Den tredje, Innovasjon Norge, jobber aktivt med å fremme innovasjon i distriktene og globalt, og hjelper bedrifter med å internasjonalisere seg. Jeg ville se på hvilke metoder de brukte for å komme seg inn på markedet i Kina og hvilke erfaringer de har, som kunne fungere som råd for firma som vil inn på samme marked.

Denne delen av oppgaven starter med en presentasjon av bedriftene og hvilke produkter/tjenester de tilbyr. Videre ser jeg på deres erfaring knyttet til blant annet det å opprette kontakt, forhandlinger og korrupsjon. Deretter analyserer jeg erfaringene og sammenlikner dem med de råd belyst i oppgavens teoridel. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av empirien.

6.1 Presentasjon av bedriftene

I denne delen av kapittelet vil jeg presentere de utvalgte bedriftene og deres virksomheter.

6.1.1 Orient Import

Orient Import er et datterselskap av Felleskjøpet Agri BA.

Bedriftens målsetning er: ”Å fremskaffe kvalitetsvarer fra Kina. Varene leveres raskt og kostnadseffektivt uten fordyrende mellomledd til kunder over hele landet.”

(www.orientimport.no)

Selskapet er drevet av daglig leder Stephen Fu og har kontorer i Bodø og Chongshan i Kina. Produktene de importerer er alt fra fritidsklær til snøfresere. Selskapet ble stiftet i 2005. I 2008 hadde de en omsetning på 49 613 000 kr og et driftsresultat på 1 597 000 kr.

Produktene de importerer mest er:

- ”Stetind” fritidsklær
- ”Masalta” platekompaktorer
- ”Sporto” Street Cruiser, byscooter.
- ”Handy Tools” snøfreser
- ”Gardener” snøfreser

Grunnen til at jeg valgte Orient Import er at de har i løpet av få år etablert seg som en sterk importør i et marked som krever god kulturforståelse og som mange har liten kunnskap om. Stephen Fu er norsk, men av kinesisk opphav. Dette gjør at han har erfaringer fra begge kulturer, noe som er et enormt fortrinn i handel med Kina. Han vet om de fellene som mange vestlige firma går i ved forhandlinger med kinesere. Orient Import har også lyktes i å bli en av Norges største importører av snøfresere. De importerer rundt 5000 snøfresere i året. Bedriften hjelper også kunder med spesialordrer. Kunder kontakter Orient Import med et ønske om et produkt, og Orient Import gjør hva de kan for å klare å levere det. Kundene Orient Import har er andre norske bedrifter.

Ved bedriftens kontor i Kina jobber det 20 personer. De tar seg av alle partnerne i Kina, ved å ha kontinuerlig kontakt med dem og plassere ordrene som hovedkontoret i Bodø mottar. Kontoret i Bodø tar seg av de norske kundene og all administrasjon.

6.1.2 Nordlaks

Selskapet driver med lakse- og ørretoppdrett, samt slakting, filetering og eksport. Selskapet er 100 % eid av Inge Berg som selv startet firmaet. I 2008 hadde de en omsetning på 291 039 000 kr og et driftresultat på -14 067 000 kr. Firmaet ble stiftet i 1989, og er i dag et firma som produserer, prosesserer og selger høykvalitets laks og ørret verden over. Hovedkontoret og fabrikken ligger på Stokmarknes. De har 350 ansatte. Selskapet eier selv alle produksjonslinjer, både til lands og til havs. Dette for å kvalitetssikre produktet fra begynnelse til slutt.

Selskapet består av mange avdelinger, som vist i oversikten under (www.nordlaks.no):

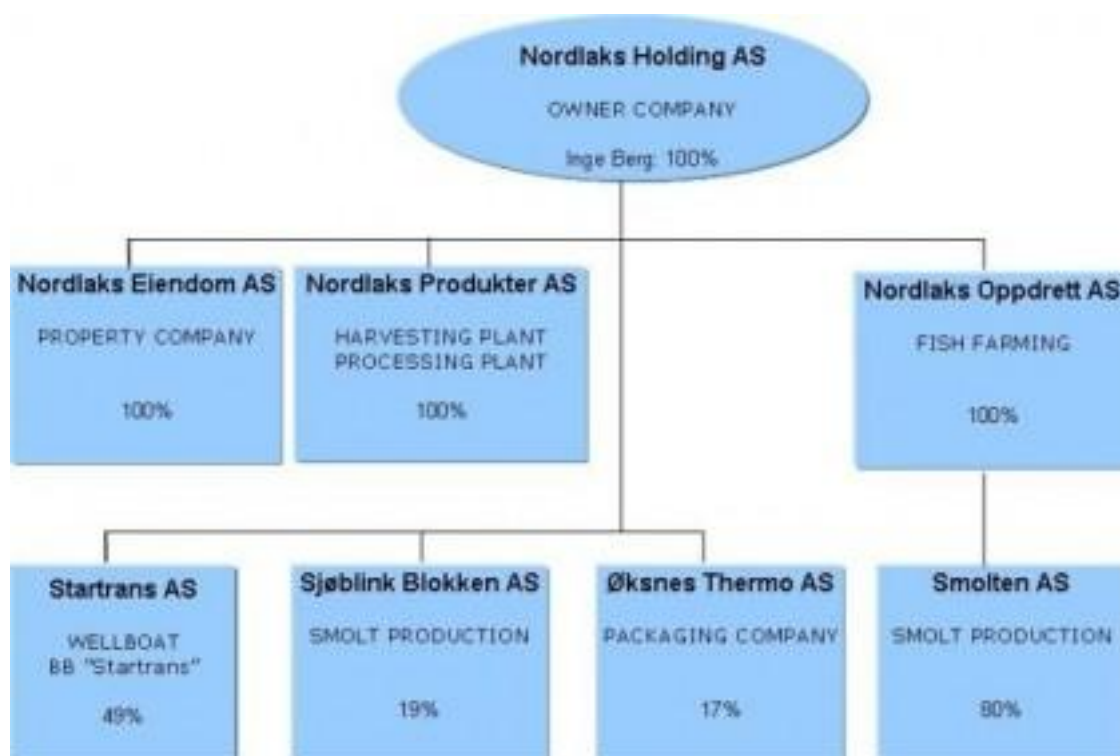


FIG. 6.1 NORDLAKE AVDELINGER

Jeg har forholdt meg til Nordlaks Produkter, siden det er dem som har ansvaret for handel med Kina. Nordlaks er en av Norges største aktører innen lakseoppdrett. Det viste seg at de har trukket seg ut av Asia, grunnet manglende kapasitet til å levere nok fisk hele året dit. Men de har mye erfaring fra sin tid i handel med Kina. Jeg bestemte meg for å se på deres erfaringer og hvorfor de, som er en mye større aktør enn Orient Import, ikke lyktes i å fortsette eksport til Asia.

6.1.3 Innovasjon Norge

Innovasjon Norge tilbyr tjenester og programmer som skal bidra til å utvikle distriktene, øke innovasjonen i næringslivet over hele landet og profilere norsk næringsliv og Norge som reisemål. I tillegg til å være representert i alle fylkene i landet er de en global organisasjon som har kontorer i over tretti land. 1. januar 2004 overtok Innovasjon Norge oppgavene til Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, Norges Eksportråd, Statens Veiledningskontor for Oppfinnere, og Norges Turistråd. I Kina har de til sammen 15 ansatte, hvorav 10 har kontor i Beijing og 5 har kontor i Shanghai. Organisasjonen jobber hardt for å ha den kompetansen som trengs for å hjelpe norske bedrifter i å etablere seg i Kina. Hvis de ikke har den nødvendige kompetansen, så skal den finnes i deres omkringliggende nettverk og derfor gjøres tilgjengelig for norsk næringsliv.

Innovasjon Norge avdeling Kina har fokus på følgende områder:

- Miljø- og energiteknologi
- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- Akvakultur og sjømat
- Maritim industri
- Turisme
- Forskning og utvikling

Innovasjon Norge nevner noen suksesskriterier for internasjonalisering mot Kina. Disse innebærer å velge rett marked, tidspunkt og innsats, å finne riktig partner og om å etablere riktige nettverk. De skal hjelpe bedrifter med denne prosessen ved å tilby dyktige rådgivere og verdifull kunnskap. Internasjonaliseringsprosessen består av en vurdering av markedsmuligheter og markedsprioritering, inngangsstrategi, etablering og ekspansjon. Innovasjon Norge tilbyr tjenester i alle de ulike fasene.

Jeg valgte å intervju Innovasjon Norge siden de har hjulpet Nordlaks med å etablere seg i Kina, og siden de er et godt hjelpemiddel for dem som skal etablere et handelsforhold i Kina. Jeg ville se nærmere på hvordan de hjelper bedrifter med å internasjonalisere seg.

6.2 Bedriftenes erfaringer

I denne delen av kapittelet blir bedriftenes erfaringer beskrevet. Disse er basert på dybdeintervjuene jeg hadde med hver av dem. Jeg har basert intervjuene på hvordan de opprettet kontakt, hvordan de opplevde forhandlinger med kineserne og om de opplevde korrupsjon i Kina. Dette er temaer som er viktige å ha kunnskap om når man skal starte handel med Kina. Ved å se på hvordan andre bedrifter har oppnådd kontakt med Kina, kan andre bedrifter få en mulighet til å enten å gjøre det på samme måte, eller bruke dette til å oppnå kontakt på en måte som er tilpasset deres bedrift. Men det som mange bedrifter gjør feil når de har oppnådd kontakt med aktuelle kinesiske partnere, er at de bruker samme forhandlingsteknikk som de er vant til hjemmefra. Jeg fikk derfor bedriftene til å beskrive deres erfaringer knyttet til forhandlinger med Kina. I en forhandlingsprosess kan bedrifter bli utsatt for korrupsjon, noe som er veldig utbredt i Kina. Jeg spurte derfor bedriftene om hvilke tilfeller de har opplevd av korrupsjon.

6.2.1 Orient Import og deres suksess i Kina

I denne delen av kapittelet beskriver jeg Orient Imports erfaringer fra handel med Kina. Jeg har fokusert på erfaringer rundt det å opprette kontakt, forhandlinger og korrupsjon.

6.2.1.1 Opprette kontakt

Orient Import gjorde et smart valg når de skulle starte handel i Kina. Siden mange kinesere er skeptisk til å handle med fremmede og ingen hadde hørt om dem, følte Orient at de måtte gi et godt førsteinntrykk. De benyttet seg av hvor viktig visittkort er i Kina (jf. oppgavens teoridel). Disse skal man, av respekt for motparten, studere nøye. Orient lagde derfor visittkort påført en kjent og dyr adresse. Kundene trodde derfor at Orient var en veldig suksessrik bedrift siden de hadde råd til å ha kontor på en slik adresse. Dette viser igjen hvor viktig det er å ha gode kontakter og god kunnskap om hvilke verdier kinesere vektlegger. En vestlig bedrift ville neppe lagt særlig merke til hvilken adresse et firma har på visittkortet sitt.

Stephen Fu forklarte også hvordan han benyttet seg av sine kontakter i Kina for å starte handelsvirksomhet der. Her ser vi hvordan guanxi spiller en viktig rolle. Fu benyttet seg av nettverket sitt og deres allerede opparbeidede gode rykte. Her er det mange eksportører og importører som sliter. Uten et opparbeidet nettverk av kontakter i Kina, kan det å få kontakt med de rette bedriftene være vanskelig (Gesteland 2005). Kineserne er skeptiske til å handle med ukjente.

6.2.1.2 Forhandlinger

Forhandlingsforhold blir sett på som et brorskap av kinesere, hevder Fu. Han sier man blir sett på som brødre, noe han ikke liker. Et forretningsforhold kan, ifølge Fu, ikke være kun relasjon. Det vil i lengden gå ut over bedriften. Han mener at 80% av norske aktører er useriøse når det kommer til forhandlinger med kinesere.

Det at kinesere ser på deg som en bror, viser igjen viktigheten av å ha et godt forhold til dine partnere. Men, som Fu nevner, til en viss grad. Hvis det er slik at man ikke tør å forhandle hardt eller ta opp problemer med sine partnere, i frykt for å skade forholdet, kan dette resultere i store forhandlingsproblemer ved senere anledninger.

Orient Imports suksess skyldes Fus interesse av å drive god butikk. Han fokuserer på ettermarkedet, det vil si forholdet til kundene sine etter at handelen er fullført. Dette innebærer å ha en god garanti- og reklamasjonsrutine. Grunnen til at han har klart å holde på såpass lenge i Kina, og har en bedrift som går med overskudd, skyldes trolig dette. En annen faktor som er viktig, ifølge Fu, er rekruttering av personell. Her tenker ikke kineserne nok på skadene en dårlig ansatt kan medføre. Hans erfaring er at de tenker kun på kostnaden ved å bytte ansatt, ikke hva følgene er. Dette er noe han sliter med ved sitt kontor i Kina, og en av grunnene til at han er nødt til å reise mye dit. ”Hvis man ikke har de rette folkene til å representere seg, holder man ikke ut lenge i det asiatiske markedet. Det er alfa omega! Kinesere tenker kun på kostnaden av å bytte ansatte, ikke på hvor viktig det er å få kompetente folk til jobben”, forklarer Fu. Dette er et av de viktigste rådene han vil gi til de som skal etablere en handelslinje til Kina.

Stephen Fu forteller også om heftige middager hvor alkoholen flyter. Men for han er det enklere å si nei siden han er av kinesisk bakgrunn. Han forteller hvordan han blir sett på som unormal siden han ikke er med på like mange middager som det forventes, men dette bekymrer ikke Fu. En annen vestlig forretningsmann ville nok slite mer med å si nei i slike sammenhenger. Man kan legge skylden på helse eller religion, for å høflig avslå all drikkingen. Men dette er måten kineserne blir fortere kjent med partnerne sine. Å nekte å drikke med dem kan gå utover forhandlingene senere.

Stephen Fu forklarer at man er nødt til å få de kinesiske bedriftene til å skjønne at kvaliteten på produktene må være av norsk standard. Fu sier dette er en felle mange går i, at man ikke forklarer sine handelspartnere hvor viktig det er. Kineserne har et helt annet syn på kvalitet

enn det vi her i Norge har. Et eksempel, som Fu bruker, er mobiltelefoner med 5 års reklamasjonsrett. Mange av de billige mobilene som selges i Kina har ingen sjanse til å overleve i 5 år. Dette gjelder de fleste billige produkter. Kineserne som Fu handler med, innrømmer at 3-5 år er unormal levetid for denne type billige produkter.

Fu råder bedrifter, som skal starte handel med Kina, til å vise handlingskraft. Bedriftene må bevise for kineserne at man vet hva man holder på med. Hvis ikke blir man fort utnyttet. Han poengterer også at selv om man er en god selger, betyr ikke det at man automatisk blir en god innkjøper. Kompetansen er for dårlig hos mange bedrifter som handler med Kina, ifølge Fu. Dagligvare og non-food kjedene er de beste til å handle inn billige produkter som er av ekstremt dårlig kvalitet. Orient Import bruker erfarne folk til å gjøre sine innkjøp. Fu beskriver dem som kunnskapsrike, men ikke gode selgere. Det er slik han foretrekker det skal være, for da tar man mer rasjonelle beslutninger og blir oppfattet som mer seriøse på det kinesiske markedet. De vet at selv om et produkt kan se akkurat ut som et dyrere alternativ, så kan kvaliteten være av en helt annen standard.

Fu forklarer at man er nødt til å ha et godt øye for detaljer. Når de importerer snøfresere er det viktig at alle vaiere har et spesielt belegg på seg som gjør at de holder seg lenger. Han har vært borti mange billige løsninger som noen produsenter bruker for å kunne selge snøfresere rimeligere. Uten rett kompetanse kan man gjøre mange dårlige innkjøp fra Kina, ifølge Fu. Orient Import er nøye med at kontrakter blir etterfulgt. Fu mener at kontrakten ikke skal endres. Men han sier at man kan aldri tro at denne blir fulgt opp av de kinesiske firmaene. Man må hele tiden ha overtaket og følge med at ting går som de skal.

6.2.1.3 Korrupsjon

”Det er mange ting i forhandlinger med kinesere man må sette en strek over”, påpeker Fu. Eksempler på slike tilfeller som Fu nevner, er det som kalles ”kickbacks”. Dette er bonuser som kinesiske firmaer tilbyr sine forhandlingspartnere. En slik bonus er ofte en viss prosentdel av kjøpesummen, som skal gå direkte til kunden. Slike bonuser ser han heller at leverandøren legger i kvaliteten på produktet. Hovedgrunnen til at Fu gjør dette, er at bedriften skal drives lovlig, men i tillegg sikrer han da at produktene Orient Import leverer, er av høyere kvalitet.

Denne bonusordningen er et godt eksempel på hvordan korrupsjonen i Kina foregår. Det er ulovlig, men likevel akseptert. Korrupsjon finner man i alle deler av statsapparatet og

forretningslivet i Kina. Dette er også dokumentert av det statlige kinesiske revisjonsbyrået (Ulven 2007). Straffen for å bli tatt kan resultere i dommer på livstid og henrettelse. Beløpene kan være av det vi ser på som små. Grunnen til at det er så strenge straffer er at myndighetene er meget opptatt av å løse dette problemet før det skader Kinas internasjonale troverdighet (Ulven 2007). Kinesere fokuserer ikke på reklamasjon og service etter en handel. Det er derfor de også tilbyr denne bonusen som Fu nevner. Dette er en av fellene som mange går i, ifølge Fu. Å godta en slik bonus er direkte farlig for virksomheten. Fu forteller om vestlige importører som åpenlyst går rundt på byen og bruker av penger de har mottatt. Pengene blir som oftest betalt i dollar.

”Hvis noen vil få et produkt billigere, så lager kineserne gjerne det”, forklarer Fu. Problemet er at dette gjør kvaliteten dårligere, noe som kan ødelegge ryktet til importøren og produkter fra Kina generelt. Fu poengterer at skal man overleve lenge som importør av kinesiske produkter, så er man nødt til å levere produkter av kvalitet som lever opp til den norske standarden. Det er alt for mange kjeder som ikke vet hva de holder på med og importerer alt for mange produkter av elendig kvalitet, ifølge Fu. Produktene blir kjempebillige, noe som gjør importøren konkurransedyktig prismessig, men ikke kvalitetsmessig.

6.2.2 Nordlaks og deres erfaringer

6.2.2.1 Opprette kontakt

Før Nordlaks startet handel med Kina, brukte de en del tid på å undersøke hvordan forretningskulturen var i Kina. Nordlaks måtte benytte seg av en ekstern hjelper og kontaktet derfor Innovasjon Norge. Ved å benytte seg av Innovasjon Norge, gjorde Nordlaks det som kalles ”å dra guanxi” (Gesteland & Seyk 2002). Det gjør man ved å benytte seg av relasjonene som en annen allerede har opparbeidet. Selv om de hadde et godt utgangspunkt for å finne en partner i Kina, slet Nordlaks med å finne en som passet. Innovasjon Norge presenterte 15 firma som var aktuelle, hvorav 2 ble plukket ut. Disse partnerne slet de med, grunnet dårlig kommunikasjon og forsinkelser. De bestemte seg så for å starte handel med en partner i Hong Kong, noe som fungerte bra en periode.

6.2.2.2 Forhandlinger

For å få eksportert produkter med Nordlaks varemerke, ”TruFresh”, til Kina måtte de gjennom en offentlig godkjenning av kinesiske myndigheter. Kineserne var veldig klar på hvordan laksen skulle se ut og er mye mer kravstore enn aktører i Europa, ifølge Mosand. For

å tilfredsstille alle kravene hadde Nordlaks en tett dialog med en representant de engasjerte i Kina. Denne representanten skaffet de seg gjennom Innovasjon Norge.

Nordlaks har én selger som fungerer som bedriftens handelskontakt mot Kina og resten av Asia. Kina og Asia er også det eneste området der de er nødt til å bruke fly for å frakte fisken. Dette er en av hovedgrunnene til at de ikke kan levere fisk der hele tiden. Det krever at de har en flyavtale som gjør at de kan fly dit hele tiden, noe de ikke har.

For å holde seg oppdatert på markedet i Kina, forholder de seg til oppdateringer fra Eksportutvalget for fisk, som har en representant i Kina. Av denne representanten blir de holdt løpende oppdatert om hvordan markedet forandrer seg og får kunnskap om kunder.

Mosand beskriver kundene i Kina som meget forskjellige fra de i Russland og Europa. Kinesere er skeptiske til å handle med ukjente. Det er derfor viktig at man raskt prøver å etablere en relasjon. Ifølge Mosand tar dette tid. Hans erfaring er at i Europa blir man enige raskt, men i Kina må man ha etablert et tillitsforhold før man kan bli enige. Det forventes at man skal dra på mange middager og drikke mye sammen med toppsjefer til de firma man skal forhandle med. Mosand har opplevd at hvis man ikke drikker alt man har i glasset under en skål, kan man bli utfryst under en middag.

Det som Mosand beskriver ovenfor, viser hvor fort ting kan gå galt i Kina under forhandlinger. Kinesere er langt mindre avtalefokusert og oppgavefokusert enn vi i den vestlige verden (Gesteland & Seyk 2002). En god grunn til å igjen påpeke at man må gjøre en grundig forundersøkelse før man reiser til Kina.

Når Nordlaks var på besøk i Kina ble vist rundt i byen, presentert for borgermesteren, og intervjuet av lokal-TV. Dette er et eksempel på hvordan kinesere bygger et forhold til sine kunder. I slike situasjoner er det lurt å vise interesse og kanskje imponere med noen kinesiske setninger for å bryte isen. Mosand forklarer hvor imponerende og lovende alt så ut, og at de følte de hadde lyktes med valget av handelspartner. Kinesere er kjent for å være lojale mot sine partnere og gjør hva de kan for at forhandlingsforholdet forblir permanent (Usunier & Lee 2005). Dette stemmer imidlertid ikke med den erfaringen Nordlaks hadde med sin partner. De slet veldig med utsettelse og manglende betaling fra partnerens side. Det virket som kineserne hadde oversolgt seg selv, noe som resulterte i at de ikke klarte å opprettholde et godt forhold til Nordlaks. Nordlaks på sin side så seg tvungen til å true med inkasso og søksmål. Siden kinesere gjør hva de kan for å "redde ansikt", noe som er knyttet opp mot

respekt, rykte og integritet (Gesteland og Seyk 2002), endte situasjonen opp med at direktøren for det kinesiske firmaet tok livet av seg selv. Det var i hvert fall det Nordlaks fikk beskjed om, men selvmord om dette aldri er bevist, bortsett fra i en e-post fra underdirektøren i firmaet. Her ser man hvor sterkt kineserne vektlegger ryktet sitt og guanxi. Direktøren klarte ikke å leve opp til det han hadde lovet og valgte derfor å ta sitt eget liv, istedenfor å innrømme situasjonen til Nordlaks.

Mosand gav meg et eksempel på hvordan man skal oppføre seg under en forretningsmiddag i Kina. Lederen for det kinesiske firmaet skal sitte rett overfor nestlederen sin, og det er forventet at lederen skal utbringe tre skåler. Nestlederen skal utbringe to skåler. Dette viser hvor lojal kinesere er til tradisjonene sine. Vi i Norge er litt mer uformelle, i alle fall når det gjelder forretningsmiddager. Kinesere kan bli dypt fornærmet av deg dersom du ikke respekterer deres tradisjoner, noe Mosand fikk erfare. Dette skjedde under en forretningsmiddag hvor Mosands kollega ikke drakk opp alt innholdet i glasset sitt under en skål. Resten av middagen merket Mosand at hans kollega ble fryst ut av de kinesiske forretningsmennene. Mosand hadde drukket sitt glass og var derfor fremdeles ”akseptert” av sine kinesiske partnere.

Nordlaks måtte som sagt avslutte sin handelsvirksomhet med Kina. De hadde store vansker med å få kontakt med sine kinesiske partnere, og måtte derfor engasjere en advokat fra et inkassobyrå. Bedriftens bankforbindelse hjalp dem å finne et inkassobyrå som kunne bidra. Siden Nordlaks ikke hadde noen ansatte i Kina, ble kommunikasjonen ekstra vanskelig.

6.2.2.3 Korrupsjon

Nordlaks var aldri direkte berørt av bestikkelser eller korrupsjon, men de opplevde det flere ganger, og var som tredjepart indirekte berørt. Et eksempel Mosand gav var i forbindelse med OL i Kina. Nordlaks ble oppnevnt som offisiell leverandør til seilkonkurransene i Qingdao under OL. De mistenker at det som skjedde var et resultat av bestikkelser. Nordlaks fikk aldri dette dokumentert, men de hadde blant annet møter med lederen i OL-komiteen for seiling som avviste at de ville få en slik status. Litt senere fikk Nordlaks likevel en slik status. De ville ikke gå ut offentlig å hevde at de var offisiell leverandør, men Mosand så hvordan ting løste seg gjennom at ”folk snakket sammen”. Nordlaks betalte aldri bestikkelser og ble heller aldri spurt om dette.

6.4 Innovasjon Norge og deres tjenester

6.4.1 Tjenester

Som jeg nevnte i presentasjonen av Innovasjon Norge, så beskriver de internasjonaliseringsprosessen ved at man tar en vurdering av markedsmuligheter, markedsprioritering, inngangstrategi, etablering og ekspansjon. Innovasjon Norge tilbyr tjenester innenfor hver fase av internasjonaliseringsprosessen, disse finner man på hjemmesiden deres: www.innovasjonnorge.no/kina



FIG 6.2 INNOVASJON NORGES TJENESTER

I analysefasen ser de på hvilket marked bedriftene bør prioritere og hjelper bedriften med beslutningen om det er fornuftig å eksportere eller ikke. Man kan ikke satse på hele Kina som marked fordi landet er preget av lav inntekt og kjøpekraft. De utfører da en markedssjekk som er basert på bedriftens situasjon og forutsetninger og ser på utfordringer, muligheter, konkurrenter, lover og regler, samt hvem som kan være potensielle kunder. Videre blir det gjennomført en markedsundersøkelse hvor prisnivå, distribusjonskanaler og konkurransesituasjon er noen av hovedpunktene. Neste steg er å se på hvilke internasjonale regler og rammebetingelser som må tas hensyn til. Eksempler på dette er toll- og avgiftssatser. Til slutt hjelper Innovasjon Norge bedriften med å sette opp besøksprogrammer. Her organiseres det møter mellom bedriften og potensielle kunder, eller samarbeidspartnere i det aktuelle markedet. De lokale bedriftene som deltar på møtene velges ut av Innovasjon Norge etter kriterier som de i samarbeid med den norske bedriften har definert.

Neste fase er strategi og planleggingsfasen. Her prøver Innovasjon Norge å legge en strategi sammen med bedriften for å komme i gang med salg så raskt som mulig. Bedriften får hjelp til å velge en inngangstrategi, det vil si om det skal være direkte eksport, agent eller importør, etablering av eget selskap eller joint venture. Innovasjon Norge hjelper så bedriften med å legge en strategisk posisjonering i markedet, de ser på hvordan de skal markedsføre bedriften og hvilke salgskanaler de skal ha. Innovasjon Norge tilbyr også å gjennomføre en lønnsomhetsanalyse basert på ulike situasjoner og scenarioer. Ifølge Innovasjon Norge er et

viktig spørsmål i denne form for analyse bedriftens soliditet, i tilfelle etableringen skulle mislykkes. Skulle ting gå galt, tilbyr de også rådgivere som har studert internasjonale markeder. De har også egne eksterne jurister og spesialister.

Når strategien er valgt, kan bedriften starte neste fase: etableringsfasen. Her vil bearbeiding av potensielle kunder og partnere eller etablering av datterselskap være sentralt. Innovasjon Norge tilbyr bistand til dette gjennom kvalifiserte bedriftsrådgivere. Disse skal hjelpe bedriften med å identifisere aktuelle partnere og organisere møter mellom dem og bedriften de hjelper. Etter at møtene er gjennomført, bistår Innovasjon Norge i forhandlingene om en samarbeidspartner og videre forretningsrelasjoner. De påstår at deres lokale nettverk og offisielle status vil kunne bidra til å ”åpne dører” til nye potensielle kunder som ellers ville være vanskelig. De hevder også at hvis språket eller kulturen er problematisk, vil rådgivere kunne hjelpe med å videreutvikle relasjoner til eksisterende kunder. De tilbyr dessuten å være til hjelp med rekruttering av lokale ansatte.

I den siste fasen, ekspansjonsfasen, tilbyr de tjenester som benchmarking, forretningsutvikling og markedsovervåkning/teknologiovervåkning. Dette gjør de ved å analysere bedriftens virksomhet og sammenlikner den med hvordan andre bedrifter i samme bransje lykkes.

Som vi ser er Innovasjon Norge tilsynelatende en god partner når man skal internasjonalisere bedriften. De er en stor organisasjon med mange ansatte som bistår med hjelp i alle ledd. Nordlaks benyttet seg av Innovasjon Norges etableringstjenester, men de skulle kanskje ha benyttet de andre tjenestene til Innovasjon Norge i tillegg. Da kunne kanskje situasjonen kunne ha endt annerledes og de kunne ha fått en bedre opplevelse av handel med Kina.

Jeg intervjuet Arne Kirkfjell ved Innovasjon Norges kontor i Bodø. Jeg vil nå ta for meg de råd og erfaringer han og Innovasjon Norge har, som kan være til hjelp for bedrifter med et ønske om å oppnå kontakt med kinesiske bedrifter.

6.4.2 Kulturen

Å forstå kinesisk kultur er problematisk, og spesielt hvis man opererer alene, forklarer Kirkfjell. Han poengterer at teori er en ting, men man kommer ikke unna at man må bruke god tid på å erfare kulturen i landet. Dette oppnår man bare gjennom å være der over en lengre periode før man starter prosessen med å finne potensielle partnere eller kunder. Kirkfjell har erfart at bedrifter må bruke tid på å kartlegge de forskjellige fellene og kulturforskjellene man kan bli utsatt for.

Kirkfjell forklarer at det er tre måter å starte handel med Kina:

- **Alene** – Da skal man virkelig vite hva man holder på med. Dette anbefales kun hvis man er godt kjent med kulturen og har et stort nettverk i Kina som man kan benytte seg av.
- **Benytte seg av en allerede etablert bedrift** – Man kan kontakte norske bedrifter som allerede er etablert i Kina, for å få hjelp til prosessen og erfaringer som kan være nyttige.
- **Joint Venture** – Dette er den som krever at man virkelig får god kontakt med kinesiske bedrifter. Her går man inn i et samarbeid med en kinesisk bedrift, noe som krever gjensidig respekt og tillit.

Uansett hvilken metode man velger, så poengterer Kirkfjell at man er nødt til å være tilstede i landet. Man må være der for å vise de kinesiske bedriftene at man virkelig engasjerer seg i samarbeid med dem. Drar man rett hjem etter forhandlingene er ferdige, så kan det hende at kineserne tror du etterlater dem og ikke bryr deg. Det blir sett på som uhøflig og forholdet blir påvirket av dette. Man må vise respekt, slik at man ikke gir et inntrykk at man ser på dem som mindreverdige. Kirkfjell forklarer at grunnen til at kinesere er skeptiske til europeiske bedrifter, er det dårlige ryktet. Europa har en fortid som kolonistmakt. Europeiske bedrifter er derfor nødt til å bevise det motsatte; at man ikke er der for å utnytte landet. Med andre ord man må vise en reell interesse.

6.4.2 Forretningskultur

Kirkfjell påpeker at de fleste bedrifter som handler med Kina, ikke trodde at i utgangspunktet at det skulle være så vanskelig å forholde seg til deres forretningskultur. De er ikke vant til at smøring og korrupsjon er så utbredt. Kirkfjell anbefaler derfor at mindre bedrifter benytter seg av større norske bedrifter som allerede er etablert. Han vil ikke anbefale en liten bedrift å prøve seg alene. De kan lett misforstå signaler og slite med å få møte de rette personene som kan hjelpe dem. Derfor kan de også lett havne i situasjoner som ikke er ønskelige.

Å forhindre tap av ansikt er noe man absolutt må passe på i handel med kinesere, forklarer Kirkfjell. Ved å vise respekt for de man forhandler med, vil man kunne oppleve gjensidig respekt. En god kjemi er viktig for kinesiske handelspartnere. I et slikt handelsforhold forholder man seg ofte til få personer over et lengre tidsrom. Man kan for eksempel bli

invitert hjem til familien. Det er derfor lurt å vise at man har gjort hjemmeleksen sin ved å vise en god kulturforståelse, ifølge Kirkfjell. Hvis man direkte fornærmer sine kontakter, vil man skade muligheten for å etablere et videre forhold. Det forventes at bedrifter viser sine partnere at de ikke kun er der for å utnytte arbeidskraften, men har interesse for kulturen. Man kan ha verdens beste produkt, men det hjelper ikke om man ikke kan beherske kulturen. Kirkfjell er veldig klar på at kulturen i Kina er viktig å kjenne til. Kina er en nasjon som er på full oppmarsj og som gjør enorme oppkjøp i både Afrika og USA.

6.4.3 Hvorfor bruke Innovasjon Norge?

Innovasjon Norge tilbyr, som tidligere nevnt, tjenester innen alle ledd av en internasjonaliseringsprosess. Kirkfjell forklarer at de også tilbyr en del kurs som omhandler kulturforståelse. Disse er nyttig for bedrifter som har liten erfaring med den kulturen de skal forhandle med. Kirkfjell sier også at når en bedrift er etablert er de langt ifra ferdig med utfordringene dette medfører. Her er Innovasjon Norge også til stor hjelp. De kan ikke støtte bedrifter økonomisk i utlandet, men de tilbyr finansielle lån. Grunnen til at de ikke kan gi økonomisk støtte, er EØS-bestemmelser som regulerer dette. Kirkfjell sier at de har et enormt nettverk i Kina og at de er godt respektert. Hvert utenlandskontor er ledet av en nordmann, men det jobber også personer fra landet de befinner seg der. Dette sikrer at de lettere kan skaffe seg kontakter og få en dypere kulturforståelse. Dette gjør også den juridiske prosessen lettere, da de har ansatte ved hvert kontor som har de nødvendige kvalifikasjonene for å hjelpe bedrifter med rettslige tvister og liknende.

Noen tjenester Innovasjon Norge tilbyr er gratis, mens andre koster. En grunn til dette er at alle utenlandskontor skal stå for egen inntjening. Kirkfjell mener at tjenestene er verdt pengene, siden bedriftene kan spare mye tid og penger på å benytte seg av dem. Innovasjon Norge kjenner både språket og kulturen i Kina, de to største barrierene for samhandling.

6.5 Oppsummering empiri

I denne delen av oppgaven har jeg tatt for meg de erfaringene bedriftene har fra handel med Kina. Jeg har også tatt med rådene de gir til bedrifter som skal etablere en handelsrute mot Kina. Intervjuene ble fokusert rundt temaene kontaktetablering, forhandlinger, kontrakter og korrupsjon.

Nordlaks prøvde seg med eksport av laks til Kina, men opplevde en del problemer med dette. De hadde ingen erfaring med Kina selv, og derfor kontaktet de Innovasjon Norge for å få hjelp. Partneren Innovasjon Norge hjalp dem med å finne, holdt til i Hong Kong. Det viste seg etter hvert at denne partneren slet veldig med å leve opp til kontrakten de hadde med Nordlaks og samarbeidet ble derfor avsluttet etter at Nordlaks truet med inkasso og søksmål. Selv om samarbeidet gikk dårlig, fikk likevel Nordlaks verdifull erfaring om hvordan man ikke skal gå fram. De har bestemt seg for å ta opp igjen handelen med Kina på et senere tidspunkt hvis forholdene skulle ligge til rette for det.

Orient Import har opplevd suksess når det gjelder handel med Kina. De er en av de største importørene av snøfresere i Norge. Daglig leder Stephen Fu har veldig god erfaring og kunnskap om Kina. Han har brukt dette til å få et godt fotfeste i Kina. I dag har han et handelssenter i Kina med 20 ansatte. Fu råder alle importører og eksportører til å bruke god tid når de skal etablere seg. De må forstå at man ikke kan gjøre forretninger på samme måte i Kina som i Norge. De fleste går i den fellen og ender opp med å bli utnyttet og blir ikke tatt seriøst av kineserne. Orient Import er nøye med at kontrakter blir etterfulgt og at kvaliteten lever opp til norsk standard. Fu mener man må tenke på ettermarkedet når man skal oppnå suksess med Kina. Man kan ikke kun selge mange billige produkter og ikke tenke på hva som skjer når kvaliteten er dårlig.

7 Analyse

Det finnes mange bøker som beskriver hvordan man skal oppføre seg i Kina, og hvilke tabuer og kulturelle ”regler” man må følge. Intensjonen med denne oppgaven var å se om det faktisk er slik i virkeligheten, og hvorvidt kunnskap om kinesisk kultur kan påvirke, eller kan være avgjørende, for å skaffe seg en handelspartner i Kina. Kan man faktisk risikere at forhandlinger mislykkes fordi man ikke forstår kinesiske høflighetsnormer og tabuer?

I dette kapittelet analyserer jeg bedriftenes erfaringer. Først ser jeg på hvordan bedriftene oppnådde kontakt med sine kinesiske partnere, så tar jeg for meg deres forhandlingserfaringer. Deretter fremlegger jeg en ”huskeliste som” kan fungere som et hjelpemiddel for bedrifter som skal etablere et handelsforhold med kinesiske partnere. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.

7.1 Hvordan opprette kontakt?

Dette er et viktig punkt for mange bedrifter. Hvordan skal man oppnå kontakt med noen i et så stort land som man kan stole på? Det finnes ikke noe fasitsvar på dette, men det vil være klokt å dra nytte av erfaringer som andre bedrifter har gjort. Hvilke metoder har de som lykkes brukt? Hvordan bør deres bedrift gå fram?

La oss først se på Orient Import. De er en relativt liten bedrift som nå i fem år har lyktes i handel med Kina. Stephen Fu mener grunnen til dette er at han vet hvilke feller man skal unngå og hvordan kineserne tenker. Bedriften hadde et godt driftresultat i 2008, og de har ingen planer om å trekke seg ut av Kina. Fu forklarer at han har et fortrinn gjennom sin kinesiske bakgrunn, men at han likevel måtte bruke kontakter for å starte forhandlinger i Kina. Guanxi, nettverk, står enormt sterkt i Kina, og er nærmest en forutsetning for å etablere handelsforbindelser med landet. Dette samsvarer Hofstedes beskrivelse av Kina som veldig relasjonsorientert.

Det ser ut som om man er nødt til å skille seg ut når man skal starte handel med Kina. Orient Import brukte en velkjent adresse for å oppnå kontakt. Vi nordmenn imponeres nok heller på andre måter, enten av en svært god forretningsidé, eller av en stabil og god økonomi. Kinesere vektlegger dessuten mer deg som person, ikke bedriften din. En handelsavtale kan sikres ved at du og dine kolleger oppfører dere riktig under de første møtene. Dette stemmer overens med Halls kulturinndeling av høy- og lavkontekstområder som beskriver hva de forskjellige

kulturene vektlegger. Man må også vite om de sosiale tabuene slik at man fremstår som en seriøs bedrift. Ifølge Fu må man vise at man har overtaket hele tiden, ellers kan man fort bli utnyttet. Det å vise at man respekterer vertskapets kultur, uttrykker innsikt i og forståelse for ulik atferd og handlemønstre (jf. punkt 4.6.2 i oppgavens teorikapittel). Ved å vise dem respekt så hindrer man at motparten ”taper ansikt”, noe som kan styrke relasjonen man har til dem (Gesteland 2002).

Kina scorer, ifølge Hofstedes fem dimensjoner, høyt på maktdistanse. Det var derfor lurt av Orient Import å bruke en kjent adresse på visittkortet. Dette resulterte i at de ble oppfattet som et veletablert firma, som hadde råd til å ha kontor på en slik adresse. Dette vil kanskje ikke fungere for alle, men det viser i hvert fall at det å ha en oppfattelse av hvilke verdier de kinesiske bedriftene verdsetter, kan hjelpe en bedrift med å skaffe seg kontakter. Her mener jeg Orient Import virkelig viste hvilken fordel en god kulturforståelse har. De visste at bedrifter i Kina kunne bli imponert av en kjent adresse, og utnyttet denne muligheten. Å klare å benytte seg av en slik situasjon i Kina, krever en del erfaring. Man må vite hva man holder på med og virkelig kjenne kulturen fra innsiden.

Nordlaks benyttet seg av Innovasjon Norge, som allerede var etablert i Kina, for å starte sin handel med Kina. De benyttet seg av Innovasjon Norges guanxi, deres nettverk. Dette gjorde at de fikk kontakt med mange bedrifter og kunne til og med velge hvem som passet dem best. Samtidig brukte de en partner i Korea som det er tollfritt å eksportere varer til. Dette er et godt tips for de som har planer om å starte en eksportroute til Asia siden kostnadene for å få produktene sine dit, blir betydelig kuttet. Her gjorde Nordlaks en god beslutning, økonomisk sett. Det å få varer tollfritt inn til Korea sparte dem for mange kostnader, noe som var klokt siden de skulle selge ”luksusprodukt” i Kina. Ved å kutte fraktkostnader kunne de selge laksen billigere. Nordlaks var dyktig når det gjaldt økonomiske beslutninger, men de feilet på kulturforståelse. Det virker som de brukte alt for liten tid på å studere kulturen før de startet jakten på en handelspartner. Mosand sa selv at de ville inn på markedet i Kina så fort som mulig, siden de visste at markedet var i vekst. De burde ha investert mer tid og ressurser i å lære seg kulturen. Dette stemmer også med det Kirkfjell ved Innovasjon Norge anbefalte bedrifter å gjøre.

Nordlaks har også opprettet en form for handelssenter som kun konsentrerer seg om Kina og resten av Asia. Her er det én ansatt som har hovedansvaret og den fulle oversikten over hva som skjer der. Problemet er at denne personen har kontor i Norge. De bør nok i fremtiden ha

flere folk som har ansvaret for de internasjonale kundene, og helst ha ansatte stasjonert i Kina. Da først vil de ha et ordentlig handelssenter. En ansatt som har kontor i Norge, vil ikke kunne opprettholde et like godt nettverk som flere ansatte ved et kontor i Kina. De kunne ha jobbet med å undersøke hvilke aktører som er mer aktuelle og kunne ha en kontinuerlig kontakt med dem. Et slikt handelssenter ville også ha kunnet dra på kundebesøk oftere, samt oppsøke nye kunder for å utvide virksomheten. Dette vil passe godt inn i "forhandlingsmodellen" som er beskrevet i oppgavens teoridel. Ansatte ved kontoret i Norge vil lett kunne kontakte kontoret i Kina og bruke dem aktivt til forhandlinger eller å løse eventuelle problemer. Nordlaks bør også sørge for at deres virksomhet i Kina blir godt forankret i hele bedriften. En slik negativ opplevelse som de har hatt, kan ha skadet firmaets syn på Kina. De bør bruke erfaringene de har gjort til å forbedre deres handelsnettverk i Kina hvis de i fremtiden skal oppleve suksess der. Ikke minst er det viktig at de skaffer seg god kompetanse i forhold til kinesisk kultur.

Bakka-modellen forklarer at det tar lang tid å komme seg til en eksportfase hvor man tjener gode penger. Det kan ta opptil fem år før de opplever en god inntjening. Nordlaks håpet at Kina skulle gi god inntjening, men dette er en lang prosess. De burde derfor fortsette handel med Kina, slik at de en gang i fremtiden kan høste gode inntjeninger fra markedet. De har nå en bredere erfaring av Kina, noe som er nyttig ved senere forsøk på å handle der. De gjorde mye "riktig" da de skulle opprette kontakt, men det virker som de tok litt for lett på det. De var neppe klar over hva de hadde i vente og hvor komplisert forretningskulturen i Kina er.

Å bruke Innovasjon Norge er en god mulighet for bedrifter som ikke har noen kontakter i Kina. De har tjenester i alle ledd av en internasjonaliseringsprosess, også etter at man har oppnådd kontakt. Men dette koster, noe som kan være et hinder for en mindre bedrift. Innovasjon Norge sikrer en gjennomført etableringsprosess, men da må man være villig og ha mulighet til å betale for det. For de fleste vil det nok lønne seg å benytte seg av dem, i stedet for å risikere å tape penger på mislykkede handelsavtaler. Noen bedrifter mener derimot at dette er noe de selv vil finne ut av gjennom å investere ressurser og tid i å etablere handel med Kina. Dette vil gi dem muligheten til å løse problemene selv, uten å være avhengig av hjelp fra andre. For at dette skal lykkes må de ha kunnskaper og erfaringer om kulturen i Kina.

Ser man på hvordan det gikk med Nordlaks, er det ikke garantert at en handel lykkes selv om man har fått hjelp til å oppnå kontakt. Det kan virke som om Innovasjon Norge ikke har et godt nok nettverk i Kina innen lakseeksport siden de satte Nordlaks i kontakt med en bedrift som ikke fungerte. Hadde Innovasjon Norge hatt et godt forhold til den anbefalte bedriften, så

ville nok ikke den kinesiske bedriften ha lurt Nordlaks slik de gjorde, i frykt for å ”tape ansikt”. Kineserne ser på det å gjøre en tjeneste for dine venner som å gjøre en tjeneste for deg. Det kan hende at det var andre forhold som gjorde at det gikk galt, men slik Nordlaks har forstått det, så hadde kineserne lovet altfor mye som de ikke klarte å leve opp til. De ble derfor etter hvert vanskeligere å komme i dialog med, og dette kan tyde på at de prøvde å ”redde ansiktet”. Dette viser at en bedrift som skal bygge handelsrelasjoner med Kina, må bruke mye tid og ha tålmodighet i forhold til prosesser underveis.

Ifølge Kirkfjell benyttet ikke Nordlaks seg av Innovasjon Norges tjenester etter de hadde oppnådd kontakt med Kina. Her kunne Innovasjon Norge ha spilt en viktig rolle for Nordlaks. De kunne ha sjekket opp partneren til Nordlaks og sørget for en bedre kommunikasjon dem imellom. Isteden gikk Nordlaks i en ganske vanlig felle; de trodde på alt som kineserne sa til dem. Igjen ser man at kulturforståelse langt ifra er noe som er bortkastet å bruke tid og ressurser på. Kulturkompetanse er viktig for en bedrift som skal ut på det internasjonale handelsmarkedet, og spesielt i forhold til et så fremmedartet samfunn som det kinesiske. Å undervurdere dette kan bli kostbart.

En annen mulighet for å skaffe seg gode kontakter i Kina er å delta på Verdensutstillingen, også kjent som World Expo. Dette er en stor global utstilling som skal være en plass hvor man kan utveksle ideer og belyse utvikling av verdensøkonomien, kultur, vitenskap og teknologi. Poenget er at utstillerne skal kunne vise sine nyutvinninger og skaffe seg internasjonale kontakter (en.expo2010.cn). I år er denne i Shanghai, og Norge deltar her med en utstilling. Kristel Zimmermann, en tidligere student ved Handelshøgskolen i Bodø og som nå jobber med den norske utstillingen på Expo 2010, har dette å si om utstillingen:

“Norges deltakelse på Verdensutstillingen i Shanghai er en del av det langsiktige arbeidet med å styrke relasjonene mellom Norge og Kina. På mange måter er dette det største samlede profileringsprosjektet Norge gjør overfor Kina noensinne, og da er det viktig at næringslivet så vel som både politikk og kultur deltar” (Magasinet Høgskolen i Bodø 2010: side 21).

Slike utstillinger er en grei møteplass, men en bedrift kan fort drukne i mengden. Som Kirkfjell påpekte: Man kan ha verdens beste produkt, men det hjelper lite hvis man ikke oppnår god kontakt med handelspartnere. Det kan være en bra arena for å finne ut hvilke bedrifter man kan ha nytte av å handle med, men man kan neppe forvente at man får god nok

kontakt med aktuelle partnere der. Det vil nok mer fungere som en orienteringsarena for store prosjekter. Små bedrifter vil muligens bli for små til å kunne skille seg ut der.

Som vi ser er det mange måter å oppnå kontakt. Orient Import benyttet seg av egne kontakter, noe som gjorde prosessen enklere siden de visste hvem som var aktuelle leverandører og ikke minst seriøse. Kina er et stort land, noe som er positivt siden det er mange bedrifter som kan være aktuelle. Men det er samtidig en utfordring hvis man ikke vet hvem man skal kontakte. En liten bedrift som mangler erfaring, vil risikere å velge feile partnere, eller i verste fall bli utnyttet av større kinesiske bedrifter. Uansett så skal man ikke frykte den kinesiske kulturen. Hvis man bruker god tid på å studere den, vil man få større innsikt og forståelse for hvordan man skal gå frem. På den måten kan man oppnå en bedre kontakt med kinesiske bedrifter og skape tillit. Desto mer de stoler på deg, desto mindre kommunikasjonsproblemer vil du oppleve. Dette kan bidra til å gjøre forhandlingsprosessen enklere. Kineserne ser ofte på et handelsforhold som et brorskap, slik Fu påpekte i intervjuet. Har man etablert et godt kjennskap til dem og knyttet relasjoner, vil dette åpne for mer direkte forhandlinger.

7.2 Hvordan forhandle?

Selv når man har oppnådd kontakt med en kinesisk handelspartner, er prosessen ennå langt ifra ferdig. Det er når man skal starte forhandlinger at ting raskt kan gå galt. De bedriftene som har vært nøye med å skape et godt nettverk med de aktuelle partnerne, vil mest sannsynlig oppleve at forhandlinger bli preget av dette. Men hvis de går for tidlig i gang med forhandlingene, noe vestlige firma ofte gjør, vil kinesere mest sannsynlig få et feil inntrykk av deg. Viser man ikke interesse for deres kultur og at man vil bli kjent med dem, er det mulig at kineserne ser på bedriften som om den kun er interessert i profit.

Både Orient Import og Nordlaks bekrefter mange av de forhandlingsrutinene jeg nevnte tidligere i teorikapittelet. Orient Import brukte blant annet visittkortet til å skaffe seg forretningsmøter. Stephen Fu forklarte også at når man skal forhandle så må man passe seg for ikke å gå de fellene som litteraturen nevner. Eksempler på slike feller er å ta imot bestiktelser og ikke å forhandle om kvaliteten på produktet og tro på alt som blir sagt. Nordlaks opplevde å bli lurt fordi de trodde på alt kineserne lovet. Det stemmer også overens med hvor viktig det er å følge opp kontraktene og ha et handelssenter godt etablert i landet man handler med.

Nordlaks måtte tilpasse produktene sine slik at de levde opp til alle krav som kineserne hadde, før de kunne selge dem til det kinesiske markedet. Dette er også et av punktene i forhandlingsmodellen beskrevet tidligere i oppgaven, hvor eksportør må tilpasse produktene sine til kundens krav. De opplevde strengere krav i Kina enn i Russland og Europa. Ifølge Mosand tok kineserne dem med rundt på forskjellige opplevelser for å imponere dem. Det ble også holdt mange middager der drikking av store mengder alkohol foregikk. Dette er et eksempel på hvordan kinesere bruker lang tid på å etablere relasjoner. En slik prosess må man være forberedt på når man skal forhandle med kinesere. De gjør det nok for å imponere, men det er også en måte å bli bedre kjent med sine gjester. Her har besøkende bedrifter også en mulighet til å "gi ansikt" til sine verter og skryte av egen kultur. Selv om det kan bli en tidkrevende prosess å dra rundt og se på severdigheter og spise utallige middager, så er dette en nødvendighet for å knytte seg sterkere til de aktuelle handelspartnerne. Forretningsmenn fra den vestlige verden vil nok helst komme seg i gang med forhandlingene og komme seg hjem igjen. Dette må man i så fall ikke gi uttrykk for da det kan bli sett på som respektløst.

Nordlaks ble lovet mye av kineserne og trodde de hadde truffet en gullgruve. Her ser vi hvordan kinesere ofte kan love mer enn de kan holde. De tenker, som Stephen Fu sier, lite på ettermarkedet. Det virker som de lover mye for å få avtalen i boks, så tar man heller problemene når de kommer senere. Kinesere har ofte problemer med å si direkte nei og innrømme at de ikke kan klare jobben. Det hele handler om ikke å tape ansikt. Samarbeidet fungerte inntil Nordlaks traff på flere problem. Dette stemmer overens med Hofstedes beskrivelse av Kina, hvor langtidsorienteringen scorer høyt. De har et samfunn som er så sterkt preget av tradisjon og stolthet at det å "tape ansikt" er sett på som noe meget alvorlig. Det er derfor viktig å passe på ikke å vise temperament eller skjemme ut noen av de man skal forhandle med i påhør av andre. Man bør finne en balanse mellom å gi uttrykk for hva man mener og vise respekt for motparten, men det er viktig at frustrasjon og temperament ikke får skygge for rasjonell tankegang.

Orient Import tilpasser produktene de importerer til kundenes ønsker. Dette stemmer godt overens med "forhandlingsmodellen" som tar for seg de forskjellige faktorene som kan skape problemer mellom eksportør og importør. Orient ser på hva kundene ønsker, og gjennom forhandlinger med sine kinesiske partnere tilpasser de produktene til den standarden kundene vil ha. Et eksempel på slike produkter er båtene Orient Import har fått produsert i Kina til bruk ved fiskevirksomhet i Norge. Denne båten oppfyller alle krav som kreves for å kunne

brukes i Norge. Framgangsmåten Nordlaks brukte, passer også inn i forhandlingsmodellen. De tilpasset produktet TruFresh til de kinesiske kravene og reglene i samsvar med det de er pålagt. Orient Import tilpasser produktene for at de skal kunne levere et produkt som er av bedre kvalitet. Hadde Orient Import hatt et mer kortsiktig forretningssyn, hadde de nok prøvd å få produktene billigst mulig. Problemet er at kvaliteten blir dårlig hvis man gjør det. Det er strategisk lurt av bedriften å fokusere på kvalitet kontra kvantitet i dette tilfelle. De er en liten bedrift som har holdt ut lenge i det kinesiske markedet. Dette tyder på at de har en god kontroll på det de selger og klare avtaler med både sine kunder og handelspartnere på hva de skal levere.

Man er nødt til å forhandle hardt i Kina. Kineserne kommer fra en kultur som er preget av få ressurser og et høyt konkurransenivå (Kristoffersen 2008). Det virker som Orient Import har god erfaring med dette. Stephen Fu er bestemt når han forhandler og han sier ifra hvis det er noe han ikke liker. Orient Import fokuserer på at kvaliteten skal leve opp til norske kunders forventninger og standard. Hvis ikke ville det gå ut over ryktet til Orient Import, noe som er vanskelig å endre om det skulle bli dårlig. Orient Import har fotfeste i Kina, noe som gjør at Fu kan stå hardt på kravene og han har et ærlig forhold til sine partnere. Det tar tid å bygge opp et slikt forhold. Nordlaks var uerfaren i Kina og var kanskje derfor ikke kravstore nok, eller erfaren nok, i forhold til handelspartneren. I samsvar med forhandlingsteorien er dobbelsjekkin av informasjon alltid viktig. Kanskje hadde Nordlaks unngått å bruke den anbefalte bedriften dersom de hadde hatt gode kontakter og gjort en grundig undersøkelse på bedriften.

Å forhandle er vanskelig, uansett kultur. Som vi ser av erfaringene til de utvalgte bedriftene, er dette ikke noe unntak for Kina. Men hvis vi snur litt på dette, så opplever sikkert kineserne vanskeligheter med å forhandle med oss fra den vestlige verden. Nordmenn blir ofte sett på som innesluttete og lite kontaktsøkende. Det er derfor viktig begge kulturer er forståelsesfulle og viser tålmodighet overfor sine forhandlingspartnere. Hvis jeg hadde opplevd mine kunder eller leverandører som respektløse, ville jeg nok ha foretrukket å handle med andre bedrifter. Det hele handler om samhandling mellom individer.

Noen ganger kan nok forhandlinger mislykkes simpelthen fordi man ikke kommer overens med sine partnere. Da er det viktig å holde hodet kaldt og fokusere på de økonomiske aspektene. Selv om det er viktig å vise respekt, så må man ikke la dette ta over situasjonen.

Helst må man si ifra hvis det er ting man er uenige i, ellers kan man risikere å godta

betingelser og endringer kun fordi man ønsker å bevare et harmonisk samarbeid. Hvis forhandlingspartneren ikke tolererer dette, bør man kanskje bruke mer tid på å finne en annen partner. Man er tross alt i Kina for å etablere profesjonelt handelsforhold som skal gi god inntjening. Dette vil jeg gå nærmere inn på i neste del av kapittelet som omhandler bestikklser og korrupsjon. Hvis en bedrift går med på betingelser eller tar imot gaver/pengesummer i frykt for å skade handelsforholdet, er min påstand at man allerede er i et skadet forhold. Det er viktig å holde bedriften lovlydig hvis man har tenkt å overleve i det kinesiske handelsmarkedet.

7.3 Hvilke typer bestikklser og korrupsjon kan man oppleve?

Alle firmaene jeg intervjuet opplevde forskjellige typer korrupsjon i Kina. Dette beviser hvor utbredt dette fortsatt er i landet. Det er strenge regler og lover mot korrupsjon, men de blir ikke utøvet i særlig stor grad. Blir man tatt for å ha deltatt i ulovlig handel, kan man regne sin tid i Kina som over for godt. Mest fordi man risikerer strenge fengselsstraffer og bøter, men også fordi omdømme er viktig i Kina.

Nordlaks opplevde korrupsjon mer indirekte enn Orient Import, og oppdaget det dermed ikke. Dette viser hvor viktig det er å være forberedt på å oppleve korrupsjon og forsøk på bestikklser. Da vet man hvordan man skal takke nei på en høflig måte. Orient Import benyttet dette til sin fordel ved at de ikke tok i mot bonusen, men heller ba kineserne å legge pengene i produktet. Da har de ikke gjort noe ulovlig og de sitter igjen med et bedre produkt. At begge bedriftene har opplevd korrupsjon er skremmende. Betyr dette at alle bedrifter som har handlet med Kina har opplevd dette? I og med at mitt utvalg er svært begrenset kan ikke dette bekreftes, men det kan være en dimensjon bedrifter bør ha med seg når de skal etablere handel med Kina. Å invitere dem på bedriftsbesøk i hjemlandet kan være en lovlig og god måte å tilby en gave til kinesere. Man må altså alltid poengtere til sine handelspartnere at Norge har strenge regler og lover som forbyr smøring og bestikklser. Da sier man ikke direkte nei og dermed fornærmer man ikke giveren.

Fu forklarer at et handelsforhold blir sett på som et brorskap. Kineserne skal først bli kjent med deg, og senere kan man snakke forretning. Hvis man ikke er kjent med hvilke rutiner forhandlingene preges av, kan man ende opp i ulovlige situasjoner eller bli lurt. Hadde Fu tatt imot prosentandelen som ble tilbudt ham hadde han gjort noe ulovlig. Men ved å be kineserne legge prosenten i selve produktet, blir det som en rabatt på et et produkt av bedre kvalitet.

Denne typen forhandlingsforhold er også et godt eksempel på hvordan guanxi benyttes i Kina.

Ved å tilby en slik prosentandel er det forventet at Orient Import hjelper sine partnere ved en senere anledning. Dette kan bli vanskelig hvis handelspartnerne krever hjelp til en kostbar tjeneste eller liknende. Sier Orient Import nei, vil dette kanskje fornærme motparten. Men som Stephen Fu sier: "En plass må man sette grensen."

7.4 Hvordan kommunisere?

Måten man kommuniserer på blir også påvirket av kulturen man er en del av. Edward T. Hall forklarte dette i sin høy- og lavkontekstmodell. Vi i Norge er en del av et lavkontekstområde, dette vil si at vi ikke tolket ikke budskaper på samme måte som personer fra høykontekstområder gjør. Kina er del av et slikt område. De legger mye mer vekt på kroppsspråk og hvilken status den de prater med har. Norske bedrifter må derfor planlegge hvem de sender for å forhandle og sørge for at de som reiser har den nødvendige kunnskapen om kommunikasjon. Bedriftene har forskjellige erfaringer på dette området. For Orient Import er kommunikasjonen mot Kina veldig bra, takket være kontoret de har i Chongsan. Nordlaks opplevde kommunikasjonen som vanskelig og nesten ikke-eksisterende mot slutten. Innovasjon Norge har kontorer flere plasser i Kina og har derfor en god kommunikasjonslinje.

Selv om kommunikasjon er et relativt uproblematisk for Orient Import, har Stephen Fu mange reisedøgn i løpet av året. Dette fordi han ofte må besøke kontoret sitt i Kina for å følge med på hva som skjer. Det er vanskelig å kommunisere og forklare problemer fullstendig når man sitter på andre siden av jordkloden. Han har 20 ansatte som jobber fulltid for ham på kontoret i Chongsan, hvorav alle er kinesere. Det at alle er kinesere forklarer Fu er bra fordi de er rutinerne og vet hva de skal gjøre hvis problemer oppstår, men de kontakter han likevel ofte for å få hans råd. Derfor må han ofte reise til Kina for å sørge for at hjulene går rundt. Han gjør også dette for å følge opp at bedriftens forretningspartnere følger kontrakten og leverer produkter som er av norsk standard. Fu beskriver også sine ansatte i Kina som enormt dyktige. De vet hva de holder på med og de kjenner markedet. Dette er et godt eksempel på et handelssenter med god forankring i hele bedriften om hvilke krav bedriften har til produktene. Men hvis dette handelssenteret krever oppfølging hele tiden, er det kanskje rom for forbedringer. Det er kun kinesere som jobber ved kontoret i Chongsan. Hadde det vært ansatte fra Norge, kunne Fu ha kuttet ned på antall reisedøgn, og de ansatte hadde hatt en de kunne forhørt seg med direkte. Hvis de hele tiden venter på godkjenning fra sjefen i Norge, vil prosjekter kunne ta lengre tid enn nødvendig.

I eksempelet med Nordlaks så vi hvordan kommunikasjon ble et problem til slutt. De hørte aldri noe fra sine partnere, og betaling var et stort problem. Her hadde det nok hjulpet og hatt ansatte som jobbet fulltid i Kina og som kunne fungere som observatører for Nordlaks. Handelsforholdet ble til slutt brutt, og det hele endte med at de fikk halvparten av pengene kineserne var skyldige. Her ser vi hvordan kommunikasjon og manglende kulturforståelse kan være et problem i forhold til partnere i Kina. Nordlaks ble lovet mye og ble mektig imponert over det kineserne viste dem. Dette viser hva lite kunnskap om et annet lands forretningskultur kan føre til. Hadde Nordlaks vært mer skeptisk til hva som ble lovet, ville de kanskje ha sørget for å dobbelsjekke dette før de reiste hjem.

Nordlaks hadde, som nevnt tidligere, kanskje hatt større suksess ved å opprette et kontor i Kina, som kunne jobbet aktivt med å skaffe dem kunder og partnere. Dette hadde de nok gjort hvis kapasiteten hadde vært større. Siden de ikke kunne levere til det kinesiske markedet hele året, slet de med å møte kravene til sine kinesiske kunder. Og når partnerne i Kina ikke klarte å leve opp til sin del av kontrakten, havnet Nordlaks i en vanskelig situasjon som ikke var lønnsom og måtte derfor trekke seg ut. En slik situasjon viser hvor vanskelig det kan være å drive forretning med Kina. Siden produksjonen foregår her i landet, medfører det store fraktkostnader og bedriften er avhengig av å ha et samarbeid som til enhver tid fungerer.

Kommunikasjon på tvers av kulturer er vanskelig. Bedrifter er nødt til å bruke tid på å gjøre denne handelsbarrieren mindre. Språkkurs for ansatte kan være en løsning. Hvis man har ansatte som både snakker språket og kjenner kulturen, vil man stille sterkere i en etableringsprosess. Det vil også gjøre det enklere å se hvilke feller man må unngå. Innovasjon Norge tilbyr kulturkurs, noe som er anbefalt at alle bedrifter som skal handle med Kina sender sine ansatte på.

7.5 Hvilke feller bør man unngå?

Å vite hvilke feller man skal unngå krever erfaring og kunnskap. Som jeg tidligere har fokusert på i oppgaven, er god kulturkompetanse et ”must” for å lykkes med handel opp mot det kinesiske markedet. Orient Import kjente kulturen før de startet handel i Kina, mens Nordlaks hadde liten erfaring.

7.5.1 Nordlaks

Nordlaks handel med Kina kan, til en viss grad, plasseres inn i Bakka-modellens prøveeksportfase. En grunn til dette er at de brukte en ekstern kontakt til å velge kundene, noe

som gjorde at de endte i et uheldig kundeforhold som ble veldig problematisk. De ble også veldig imponert over hva kineserne lovet og viste dem. Det viste seg senere at kineserne ikke hadde mulighet til å etterleve kontrakten de hadde med Nordlaks. Her var det manglende erfaring som gjorde at de kanskje ikke dobbeltsjekket om denne handelsparteren faktisk hadde ressurser til å leve opp til kontrakten.

Bedriften hadde heller ikke opparbeidet seg et stort nettverk i Kina. Det kan virke som fabrikken de valgte i Kina nedprioriterte dem. Ifølge Mosand hadde de besøk av representanter fra Kina til deres fabrikk på Stokmarknes. Hensikten var å bygge en god relasjon til kineserne. I begynnelsen av deres samarbeid virket det som samarbeidet fungerte bra, men etter hvert ble det vanskeligere og vanskeligere å få kontakt med fabrikken i Kina. Det gikk nok mest sannsynlig opp for kineserne at de ikke klarte verken å prosessere eller selge all laksen Nordlaks sendte til dem, noe de etter hvert prøvde å skjule ved ikke å gi klare svar. Til slutt ble kontakten brutt, et tydelig tegn på at fabrikken prøvde å redde ansiktet og ryktet sitt. Da Nordlaks truet med søksmål og advokat, fikk de beskjed om at direktøren for fabrikken hadde tatt sitt eget liv. Det er sterk tvil om han faktisk tok sitt eget liv, da dødsfallet ikke ble bekreftet av kinesiske myndigheter. Sekretæren har også blitt umulig å få kontakt med, samt å spore opp. Forhold som dette tyder på at Nordlaks er i prøvefasen av sin eksportvirksomhet i Kina. Det viser klare tegn til at de ikke hadde kontroll over situasjonen, noe som trolig skyldtes liten erfaring med den kinesiske handelskulturen. Det er ingen garanti at en god forståelse av kulturen sikrer en god handelsopplevelse, men det kan bidra til blant annet å velge riktige partnere.

Nordlaks måtte gi opp Kina som handelsmarked, bl.a. også på grunn av kvoter pålagt av den norske stat. Disse kvotene forhindret at de kan produsere nok laks til å levere varer til Kina hele året. Andre markeder blir derfor prioritert, hvor inntjeningen er større. Mosand ønsker de likevel kan gjenoppta handelen med Kina på et senere tidspunkt.

Nordlaks eksport, til Russland og andre land i Europa, kan plasseres i den tredje fasen som er ekstensiv eksport. Men siden de har så mange kunder i Russland og Europa, vil de nok passe bedre under multinasjonal markedsføringsfasen. Dette fordi eksportvirksomheten brukes som et aktivt verktøy for å nå bedriftens mål (Solberg 2009). Eksporten utgjør en stor del av bedriftens totale virksomhet. Ved at de forsøker å utvide markedet sitt i Asia, er eksporten en viktig vekstfaktor for bedriften. De burde jobbe hardere med å skaffe seg et veletablert nettverk i Asia før de forsøker på nytt.

Nordlaks har erfaringer fra eksport til andre markeder, og de brukte Innovasjon Norge, som har lang erfaring med Kina, til å hjelpe dem med å finne en partner. Denne partneren viste seg å være veldig problematisk å gjøre forretninger med. Det kan skyldes Innovasjon Norges mangel på et godt nettverk innen laksemarkedet i Kina, siden det var dem som satte Nordlaks i kontakt med en kinesisk partner. Selv om Innovasjon Norge har kontor i Kina og har en del erfaring fra markedet, betyr det ikke at de dermed er den beste løsningen å bruke. Det er anbefalt å bruke Innovasjon Norge, men det er også mange norske bedrifter som opererer i Kina. Hvis Nordlaks kan kartlegge en norsk bedrift som har erfaring innen fiskeeksport til Kina, er det mulig at de kan inngå et slags samarbeid med dem.

Mosand hevder at det skjer mye smugling av produkter ut fra Hong Kong og inn til fastlandet. Dette er en måte mange kinesiske bedrifter unnslipper toll. Det er selvsagt ikke heldig at en bedrifts produkter er blant de produkter som smugles. Dette kan fort gi et dårlig rykte både for varene og bedriftene som produserer dem.

Nordlaks er eksportør av et produkt som enda blir sett på som et luksusprodukt i Kina. Det kan derfor være vanskelig å få solgt til en vanlig kineser. Prisene kan være for høye og tilgangen for liten. Hvis Nordlaks bruker lengre tid og investerer mer i markedsføring, så er det mulig de kan skaffe seg bedre handelspartnere og selge mer. Det faktum at Nordlaks er nesten alene i Europa med den typen produkt de leverer, burde de reklamere mer for når de skal handle med Kina. Kineserne legger som sagt stor vekt på rykte, og hvis de presenterer seg som en sterk og attraktiv kandidat, vil de kanskje få flere som etterspør en handelsavtale med. Man skal vise respekt for kulturen man handler med, men også være stolt av sin egen kultur (Kristoffersen 2008). I løpet av mitt studieopphold i Kina, opplevde jeg en enorm interesse for Norge og hvordan kulturen vår var. Dette taler positivt for norske bedrifter i Kina.

7.5.2 Innovasjon Norge

På Innovasjon Norges hjemmeside opplyses det om at de har den kunnskapen og erfaringen som trengs for å internasjonalisere bedrifter i Kina. De sier også at de har en offisiell status og et lokalt nettverk som skal bidra til å ”åpne dører” for bedrifter til Kina. Nordlaks benyttet seg av Innovasjon Norges tjenester siden de selv ikke hadde noe nettverk eller erfaring med Kina. Innovasjon Norge hjalp dem å finne et utvalg potensielle kunder og partnere. I begynnelsen tydet det på at alt skulle gå bra, men det endte med problemer. Nordlaks gjorde neppe noen feilvurdering ved å bruke Innovasjon Norge. De er en stor organisasjon med mange ressurser.

Innovasjon Norge burde ha kvalitetssikret bedriften de satte dem i kontakt med, men dette viser hvor vanskelig det kan være å drive handel med kinesere. Selv om Innovasjon Norge har en offisiell status, så er den kanskje ikke stor nok til at flertallet av bedrifter i Kina har hørt om dem. Det er godt mulig at de har undersøkt og kartlagt mange potensielle kunder som så bra ut ”på papiret”, men som i virkeligheten ikke passet Nordlaks. Mosand hevdet at de fikk velge mellom 15 potensielle kunder, og Innovasjon Norge veiledet dem i dette. Nordlaks hadde veldig liten erfaring med Kina, så det var Innovasjon Norge som gjorde analysen av hvilken kunde som passet best. Det viste seg å være et dårlig valg i ettertid. Det er godt mulig at fabrikkene hadde mulighet til å betale Nordlaks, men det er også mulig at Nordlaks ble nedprioritert av ulike årsaker. Dette blir imidlertid bare spekulasjoner siden kommunikasjonen mellom bedriftene var veldig dårlig.

Rådene jeg ville ha gitt Nordlaks er at de skulle hatt egne folk i Kina for å undersøke hvilke kunder som passet best. Egne ansatte kjenner bedriften godt og vet nøyaktig hva de skal se etter. Orient Import et godt eksempel. Jeg ville også anbefale Nordlaks å bruke mer tid på å etablere seg, teste ut flere kunder og investere mye mer ressurser i markedet. Kina er viktig for Norge og de er i en økonomisk vekstfase (www.aftenposten.no). Det er derfor viktig å være tidlig ute med produktene sine, slik at man har godt fotfeste når markedet vokser.

Innovasjon Norge er en stor organisasjon, noe som burde tilsi at de hadde ressurser nok til å kunne avdekke hva slags type bedrift de koblet Nordlaks med. Ifølge Nordlaks gikk ting galt ganske tidlig, og det kan tyde på liten seriøsitet fra kineserne. Kanskje har Innovasjon Norge gode kunnskaper rundt andre type markeder i Kina, men akkurat innenfor lakseoppdrett kan de kanskje ha mer å lære. Kina er et veldig stort land, og Innovasjon Norge kan neppe lokalisere alle aktuelle bedrifter. Men hvis de skal anbefale en kunde til bedriftene, burde de være ganske sikre på at denne kunden er et godt valg. Kirkfjell råder bedrifter til å bruke lang tid på å lære seg kulturen før man starter jakten på en handelspartner i Kina. Han har sett mange eksempler på bedrifter som ikke lykkes i forhandlinger med kinesere. Innovasjon Norge tilbyr mange kurs og tjenester som skal hjelpe bedriftene fra start til slutt. Kirkfjell sier at prosessen er langt fra over når bedriften har etablert et handelsforhold, noe Nordlaks fikk erfare. Innovasjon Norge har lang erfaring med internasjonal handel, og hvis de sier at det er viktig med kulturforståelse så har de nok et godt grunnlag for det.

7.5.3 Orient import

Stephen Fu er ganske klar på at han vet om hvilke feller man skal unngå. Han har god erfaring med den kinesiske kulturen og vet hvordan man skal forhandle med dem. Jeg ser derfor på han og Orient Import som et godt eksempel på hvordan man kan drive langvarig handel med Kina.

Orient Import er et godt eksempel på hvordan kulturforståelse kan bidra til å lykkes i Kina. Fu visste hvor nøye kinesere er med visittkort, og utnyttet denne muligheten til å skaffe seg avtaler med store aktører i Kina. Han vet også hvor raskt ting kan gå galt i Kina hvis man ikke er observant nok. Et illustrerende eksempel er prosentordningen de kinesiske firmaene ville gi ham. Hvis han ikke hadde tenkt så nøye på ettermarkedet, kvaliteten på produktene han importerer og det å drive en ”ren” virksomhet, ville nok en slik betaling vært fristende. Ifølge Fu har han ved flere tilfeller opplevd at andre aktører har tatt i mot et slikt tilbud.

Som Fu påpeker, ser kinesere på et forhandlingsforhold som et brorskap. I utgangspunktet er dette å betrakte som positivt, men det kan også representere en felle man må unngå. Man skal ha et godt forhold til sine partnere, men det må ikke bli slik at man kan bli offer for korrupsjon og utnyttelse ved at man skylder motparten tjenester. Uten å skjønne hvordan man på en høflig måte kan si nei til slike tilbud uten at det skader forhandlingene, vil man kunne havne i situasjoner som ikke er ønskelige.

Det er vanskelig å plassere Orient Import inn i en av Bakkas faser, siden de er en importør som kun importerer fra Kina. Men de har nok allikevel gode muligheter for senere å utvide sin virksomhet til andre land. Erfaringene og samarbeidet de har med Kina, er helt klart en suksessfaktor som gjør det lettere å levere til for eksempel andre land i Skandinavia og Europa. Dette krever selvsagt mange ressurser og mye tid. Jeg vil derfor plassere dem i fase nr. tre i Bakkas modell: intensiv eksport. Erfaringene til Orient Import blir rikere, og bedriften kan etter hvert utvide hvis de skulle ønske det. Skulle det skje, ville de nok ha havnet i fase nr. fire hvor de ser på det norske markedet som begrenset og derfor er nødt til å utvide til andre markeder. Fu sier det importeres rundt 8000 snøfresere til Norge årlig, og Orient Import står for 5000 av dem. Det er derfor ikke usannsynlig å tenke at utvidelse til Sverige er en mulig løsning.

Fu hevder det er ekstremt mye ”rart” som kan skje i handel med Kina hvis man ikke har overtaket hele tiden. Mange tror at man kan gjøre forretninger på samme måte i Kina som

man gjør i Norge. Ifølge Fu er dette en felle som mange går i. Uten den rette erfaringen og kompetansen så vil man ikke overleve lenge i Kina. Dette viser igjen at man ikke kun kan fokusere på økonomiske modeller og fordeler når man skal handle med Kina. Selv om man får produkter billigere som importør, grunnet blant annet billigere arbeidskraft, så må man tenke på ettermarkedet, kvalitet og rutiner. Orient Import følger hele tiden med på hva som forandrer seg i Kina og om bedriften drives rent og ikke blir utsatt for korrupsjon.

Det er ikke selvsagt at Orient Imports metode vil fungere for andre bedrifter. Stephen Fu benyttet seg av kontakter han hadde i Kina, som han selv hadde et godt forhold til. Grunnen til at jeg betegner dem som et godt eksempel, er at bedriften viser hvor viktig det er med forståelse av kulturen. Kirkfjell hos Innovasjon Norge, anbefaler ikke små bedrifter å prøve seg alene på handel med Kina. Men Orient Import beviser at det er mulig. Man må bare ha de rette kontaktene, god kulturforståelse og være skeptisk til hvem man velger å forhandle med.

Denne oppgaven skal fungere som en veileder for bedrifter som vil etablere seg i Kina. Jeg har derfor laget en liste med punkter som skal fungere som en huskeliste for hva man må tenke på når man skal skaffe seg en handelspartner i Kina. Denne er basert på de råd som ble belyst i oppgavens teorikapittel og bedriftenes erfaringer:

- 1. Bruk kontakter i Kina:** Har man kontakter i Kina, eller andre partnere som opererer i Kina, bruk dem. Hvis din bedrift har en partner i Norge som handler i Kina, prøv å få den partneren til å anbefale dere til sine kontakter. Innovasjon Norge er en god hjelper for norske bedrifter som vil etablere seg i utlandet.
- 2. Følg reglene:** Sørg for å være godt inneforstått med de tabuer og forhandlingsregler som er preger kulturen i Kina. Dette gjør at du stiller sterkere i forhandlinger og du blir tidligere akseptert av dine kinesiske kunder.
- 3. Ikke gå med på alt:** Pass på å ikke godta bestikklser eller andre tilbud som gjør at du handler i strid med både norsk og kinesisk lov. Selv om de kinesiske partnerne forklarer at det er normal praksis å operere med bonuser og prosentandeler, så betyr ikke det at det er lov.
- 4. Ha god tid:** Ting tar tid i Kina. Her må man utøve tålmodighet. Det vil ta lang tid før man får svar på tilbud og før en avtale er underskrevet. Det er derfor viktig at man er

forberedt på dette. Sett av god tid til besøk i Kina og regn med at det vil ta lengre tid enn planlagt.

5. **Fokuser på kvalitet:** Alle kan få produsert noe billig i Kina. De tenker ikke på ettermarkedet, så om du vil ha et produkt som er av dårlig kvalitet så får du det. Hvis du vil at bedriften din skal ha et godt rykte, samt styrke ryktet til produkter fra Kina, sørg for å legge litt ekstra penger i kvaliteten på produktet.
6. **Vær forberedt på problemer:** Problemer kan oppstå. Nordlaks slet veldig med sine partnere og tapte mange penger på en avtale som ble brutt. Det er en helt annen kultur i Kina og dette gjør også at kommunikasjon kan bli vanskelig. Misforståelser kan oppstå, noe som krever at man følger nøye med på både produksjon og forhandlinger.
7. **Tenk ettermarked:** Ha en god kommunikasjon med dine kinesiske partnere etter handelen også. Kinesere er veldig trofaste til sine partnere og vil derfor holde seg til deg hvis du pleier forholdet.
8. **Vær nøye med kvalitetssjekking av produkter:** Hvis du vil at bedriften og de produkter som du eksporterer/importerer skal selge godt over lengre tid og ha et godt rykte på seg, må du gjennomføre kvalitetskontroller. Invester heller mer i kvalitet framfor å forsøke å spare penger. Det kan du tjene mer på i lengden.
9. **Hold kontakten:** Sørg for å ha en god informasjonsflyt mellom deg og dine handelspartnere. Kineserne ser det som respektløst hvis du kun reiser dit for å forhandle og så reiser rett hjem uten å investere tid i relasjonsbygging. Dette kan resultere i neglisjering av avtalen fra kinesernes side, noe som kan bli problematisk for et videre samarbeid. Kineserne er også veldig trofaste. Holder man regelmessig kontakt og viser hvor viktig samarbeidet er, vil man kunne oppleve et langvarig og verdifullt handelsforhold.

7.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg analysert metodene og erfaringene bedriftene har fra handel med Kina. I analysen så jeg først på hvordan bedriftene har oppnådd kontakt med en partner i Kina. Bedriftenes metoder skilte seg fra hverandre. Orient Import benyttet seg av sitt allerede etablerte kontaktnettverk i Kina, mens Nordlaks benyttet en ekstern agent som hjalp dem å

finne en aktuell handelspartner. Begge bedriftene lyktes i å etablere et handelsforhold med kinesiske bedrifter, men det er kun Orient Import som fremdeles opererer i Kina.

Orient Import viste mer kulturforståelse enn Nordlaks. Dette gjelder både på hvordan de forhandlet med kineserne og hvordan de opprettholdt kommunikasjonen med sine handelspartnere. Begge bedriftene opplevde hvor utbredt korrupsjon og bestikkelser er i landet. Nordlaks opplevde det mer indirekte enn Orient Import. Dette er klare tegn på at man må være på vakt, slik at man ikke havner i ulovlige situasjoner.

Analysen av bedriftenes erfaringer bekreftet også mange av fellene teorien advarer mot. Nordlaks fikk erfare mange av disse, mens Orient Import var klar over hvilke feller de måtte unngå på forhånd, og dermed unngikk dem. Jeg mener bedriftene er gode eksempler på hvor viktig det er å bruke tilstrekkelig med tid og ressurser på å lære seg forretningskulturen i landet man skal etablere seg i.

8 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg først gi en konklusjon av oppgaven. Jeg vil også diskutere mulige implikasjoner av forskningen. Kapittelet avsluttes med forslag til videre forskning.

8.1 Konklusjon

Problemstillingen for min masteroppgave var:

”Kan kulturforståelse være avgjørende for en bedrifts suksess i Kina: En undersøkelse av utvalgte aktørers erfaringer”

For å belyse problemstillingen på en best mulig måte benyttet jeg råd og kjent teori i litteraturen om internasjonal handel og kinesisk forretningskulturen. For å teste teoriene validitet intervjuet jeg tre bedrifter som har erfaring fra handel med Kina. Disse bedriftene var Nordlaks AS, Orient Import og Innovasjon Norge. Jeg gjennomførte dybdeintervju med representanter fra alle bedriftene for å få deres erfaringer nøye beskrevet. Jeg identifiserte hvilke metoder bedriftene hadde benyttet for å opprette kontakt med kinesiske handelspartnere og hvordan de opplevde forretningskulturen i Kina. Ved å gjøre dette kunne jeg konkludere hva som er en god måte å skaffe seg en handelspartner i Kina, og om bedriftenes kunnskap om kulturen var avgjørende for resultatet av deres tid der.

Det viste seg at bedriftene brukte forskjellige metoder for å etablere seg i Kina. Orient Import har en gjennomgående kulturforståelse for både sosiale situasjoner og forretningssituasjoner. Nordlaks hadde kun rådført seg med Innovasjon Norge om kulturen i Kina. Det virket som de ikke hadde forberedt seg grundig nok på de kinesiske forhandlingsmetodene eller hvilke feller de burde unngå. Innovasjon Norge bekreftet også viktigheten av en grundig forundersøkelse før man starter forhandlinger. De anbefaler også bedrifter som har liten erfaring med Kina til å kontakte andre bedrifter som allerede har etablert seg i landet.

Orient Import har ansatte i Kina som jobber aktivt med å forhandle med aktuelle partnere og opprettholde kontakten med dem. Dette gjorde kommunikasjonen enklere også for hovedkontoret i Norge. Nordlaks hadde ingen som jobbet i Kina. De opplevde det som vanskelig å opprettholde kontakten med sine partnere. En bedrift kan fort miste kontrollen når de ikke har en god informasjonsflyt i hva som blir gjennomført hos partnerne. Et råd som kan trekkes ut fra disse situasjonene er at man må alltid være tilstede, enten ved faste ansatte eller jevnlige besøk, når man har inngått et samarbeid i Kina. Man må ikke forvente at ting går

etter planen. Både Orient Import og Innovasjon Norge poengterte viktigheten av tilstedeværelse.

Begge bedriftene har med sine erfaringer bekreftet at det er vanskelig å forhandle med kinesiske bedrifter. Det finnes ingen fremgangsmåte som garanterer suksess i handel med Kina, men man kan forberede seg. Kulturen deres skiller seg fra vår egen, både på det sosiale og i forretningssammenheng. Man kan ikke forvente at en metode som fungerer i hjemlandet skal fungere i et land som Kina. Ved å sette seg godt inn i deres tankemåte, sosiale regler og forretningsskikk vil man kunne stille sterkere i en etableringsfase.

Analysen av bedriftenes erfaringer tyder på at de samsvarer med mange av de råd og anbefalinger som oppgavens teorikapittel belyste. Basert på min forskning vil jeg konkludere med at kulturforståelse er avgjørende for en bedrifts suksess i Kina. Forretningskulturen i Kina er komplisert og skiller seg fra vår egen. Bedrifter kan ende opp med å gjøre mange feil, for eksempel feil valg av handelspartner eller ubevisst fornærme motparten under forhandlinger.

Det er også viktig å påpeke at selv om man har god kontroll på kulturens skikker og regler, så kan man likevel oppleve at ting ikke går som de skal i Kina. Kulturforståelse innebærer ikke bare å vise at man kan benytte spisepinner og presentere et visittkort riktig. Det innebærer også å vite om kulturens mørke sider. Landet er påvirket av utbredt korrupsjon og bestikkelser forekommer ofte. Man skal derfor ikke tro på alt som blir sagt av verken bedrifter eller offentlige styreorgan. Nordlaks opplevelse viser viktigheten av å dobbelsjekke all informasjon. Kina er et komplisert land å gjøre forretninger i. Å investere mye tid og ressurser i å erfare landet og kulturen på et dypere nivå, er neppe bortkastet. Det vil gjøre det lettere å ha kontroll på hva som skjer og hva som kan skje.

8.2 Implikasjoner

Forretningskultur i Kina er et tema som det eksisterer mye forskning på. Jeg har analysert og beskrevet to bedrifters fremgangsmåter for å opprette kontakt med kinesiske bedrifter, noe som gir en mer praktisk fremstilling av hvilke framgangsmåter som kan fungere og hvilke som kan være problematiske. En kartlegging av disse framgangsmåtene kan bidra til at bedrifter øker sin kunnskap om forretningskulturen i Kina, og vil derfor kunne gi bedriftene et bedre grunnlag for å lykkes i forhandlinger med kinesiske bedrifter. Ettersom teorikapittelet presenterer fordeler ved å ha en god kulturforståelse, og empirien støtter opp mot dette, vil

min forskning også ha god validitet til å fungere som en hjelper for alle bedrifter som har liten erfaring innen handel med Kina.

Kina er et land som er i stor vekst og forandring. Erfaringer og teorier som er av eldre dato blir derfor raskt utdatert. Jeg har i oppgavens teorikapittel presentert de råd og feller som bedrifter bør være klar over. For å aktualisere denne teorien, sammenliknet jeg dette med utvalgte bedrifters erfaringer. Dette gjorde at jeg kunne kartlegge hvilke teorier som er passer til dagens situasjon i Kina. En implikasjon av oppgaven min kan derfor være at bedrifter ser viktigheten av å ha en god kulturforståelse innen internasjonal handel.

I aktualiseringen av problemstillingen min fremstilte jeg kulturforståelse som et viktig hjelpemiddel innen handel med Kina. Alle intervjuobjektene sa seg enig i dette. Analysen viser også at bedrifter som har god kompetanse og erfaring om den kinesiske kulturen, har mer kontroll på de ulike situasjonene handel med kinesere innebærer. En implikasjon av oppgaven min kan derfor være at Nordlaks ser at de bør øke sin kompetanse om kulturen i Kina, for å sikre en bedre opplevelse neste gang de vil eksportere varene sine til Kina.

Ettersom jeg i oppgaven teorikapittel så på hvilke feller bedrifter bør unngå, når de skal etablere et samarbeid i Kina, vil en implikasjon av oppgaven min være at bedriftene blir klar over disse og derfor forbereder seg bedre før de begynner sin etableringsprosess. Analysen bekreftet også flere av fellene som ble presentert i teorikapittelet. Bedrifter vil også kunne dra nytte av alle råd som er beskrevet, både i teorikapittelet og analysen.

8.3 Videre forskning

Denne oppgaven belyser temaet kulturforståelse innen handel med Kina, basert på et utvalg norske bedrifter. Et forslag til videre forskning vil være å utvide antall bedrifter som undersøkes for å kartlegge flere erfaringer rundt forretningskulturen i Kina. Det er også en mulighet å utvide utvalget av typer bedrifter som undersøkes. Dette ville gi en mer omfattende veileder.

Et annet forslag til videre forskning er å følge et utvalg bedrifter gjennom hele deres internasjonaliseringsprosess. Man vil da kunne studere aktuelle handelssituasjoner når de finner sted. Det ville også vært interessant å kunne opplyse bedriftene om feller de må unngå, for så å studere hvordan de forbereder seg før de starter forhandlinger med kinesiske bedrifter.

Man kan også bruke en mer kvantitativ tilnærming, i håp om å få et statistisk grunnlag for å belyse kulturforståelsens betydning innen internasjonal handel. En slik tilnærming vil kunne avdekke hvor mange av bedriftene som fokuserte på kulturforståelse før de etablerte seg i Kina. Videre kan man prøve å identifisere om det er flere av disse bedriftene som lyktes enn de som eventuelt ikke lyktes i Kina.

En annen tilnærming til videre forskning kan være å intervju kinesere, for å se temaet fra deres synsvinkel. Det ville være interessant å se hvordan de oppfatter vestlig forretningskultur. En slik forskning vil kunne hjelpe vestlige bedrifter til å se hvordan de selv blir oppfattet av kineserne. Man kunne eventuelt ha intervjuet firmaene Orient Import og Nordlaks samarbeidet med, for å få en beskrivelse av hvordan kineserne opplevde å forhandle med dem.

Referanseliste

Bradley, Frank (2005) International Marketing Strategy. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall

Easterby-Smith, Mark. Thorpe, Richard. Jackson Paul R. (2008) Marketing Research Third Edition. California: Sage Publications

Gesteland, Richard R. (2005) Cross-Cultural Business Behaviour. Copenhagen Business School Press

Gesteland, Richard R. og Seyk, George F. (2002) Marketing Across Cultures in Asia. Copenhagen Business School Press

Grønmo, Sigmund (2004) Samfunnsvitenskapelige Metoder. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2003) Forståelse, beskrivelse og forklaring. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn; Kristoffersen, Line; Tufte, Per Arne. (2004) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 2.utgave Oslo: Abstrakt Forlag

Johnson, Phil & Duberley, Joanne (2006) Understanding Management Research. California: Sage Publications.

Kristoffersen, Henning (2008) Det nye Kina. Oslo: Universitetsforlaget

Krugman, Paul R. & Obstfeld Maurice (2007) International Economics. Theory & Policy. 8th edition. USA: Addison-Wesley

Nyeng, Frode (2004) Vitenskapsteori for økonomer. Oslo: Abstrakt Forlag.

Ringdal, Kristen (2007) Enhet og Mangfold. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Rober K Yin (2009) Case Study Research: Design and Methods. 4.utgave California: Sage Publications.

Solberg, Carl A. (2009) Internasjonal markedsføring 8.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Ulven, Henrik (2007) Internasjonal skikk og bruk. Oslo: Findexa Forlag As

Usunier, Jean-Claude og Lee, Julie A. (2005) Marketing Across Cultures. USA: Pearson Education Limited

Internettkilder

Confucius. 05.09.06. Nedlastet den 04.12.09 fra <http://plato.stanford.edu/entries/confucius/>

Corruption Perceptions Index 2009. Nedlastet den 15.04.10 fra http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table

Cultural insights on international business 2008. Nedlastet 03.12.09 fra <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>

Cultural Taboos in China (uten dato). Nedlastet den 04.05.10 fra <http://traditions.cultural-china.com/en/14Traditions5519.html> Greenpeace - Can Statoil wash its hands of the tar sands? 15.05.09. Nedlastet den 01.12.09 fra <http://www.greenpeace.org/canada/en/recent/can-statoil-wash-its-hands-of>

Fangchao, Li. 07.09.07. Legal interpretation targets bribery. Nedlastet 19.04.10 fra http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-07/09/content_5421629.htm

Forbrukerkjøpsloven 01.07.07. Nedlastet 06.02.10 fra <http://www.lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20020621-034.html>

Guanxi, An important business element (uten dato). Nedlastet den 19.11.09 fra <http://chinese-school.netfirms.com/guanxi.html>

Hofstede's Cultural Dimensions 2009. Nedlastet 03.12.09 fra <http://www.geert-hofstede.com/>

How to apply for the Chinese Visa. 14.10.08. Nedlastet den 12.03.10 fra <http://www.chinese-embassy.no/eng/lsw/fdlqz/t300743.htm>

Regjeringen om Kina. 24.09.08. Nedlastet 12.11.09 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/handelsavtaler/partner-land/kina.html?id=457436>

Sandal, Ruth (uten dato). Hofstedes kulturdimensjoner. Nedlastet den 03.12.09 fra http://www.lu.hio.no/flerkultur/faglig/Hofstede_dim.html

Sander, Kjetil Eksplorerende design. 23.08.04. Nedlastet 08.05.10 fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2515/1/Eksplorerende-design/Eksplorerende-design.html>

Sander, Kjetil. 23.08.04. Deskriptiv design. Nedlastet 08.05.10 fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-design/Deskriptivt-design.html>

Statoil og oljesand 04.09.09. Nedlastet 01.12.09 fra

<http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/Multimedia/features/Pages/chronicleOilSandCanada.aspx>

Store Norske Leksikon- definisjon kultur. 20.08.09. Nedlastet 03.12.09 fra

<http://www.snl.no/kultur>

Støre, Jonas Gahr. 10.09.09. Om Norge – Kina

http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/aktuelt/taler_artikler/utenriksministeren/2009/kinaogvi_jubileum.html?id=577016

Velle-Krøvel, Sigmund. 17.02.10. Eksport til Asia redder norske arbeidsplasser. Nedlastet

19.04.10 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3521360.ece>

Why Trade? 28.02.06. Nedlastet den 29.11.09 fra

http://nobelprize.org/educational_games/economics/trade/ohlin.html

Zimmermann, Kristel. Intervju i Magasinet nr1. 2010. Høgskolen i Bodø. Nedlastet den

19.04.10 fra

http://issuu.com/hbo2010/docs/magasin_nr1_2010?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskinn.issuu.com%2Fv%2Flight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmål:

1. Hvilke produkter er det dere vanligvis importerer?
2. Hvilke land importerer dere mest fra?
3. Har dere faste handelspartnere? Hvilke?
4. Hvordan gikk dere frem for å skaffe dere en handelspartner?
5. Opplevde dere noen kulturkonflikter når dere skulle skaffe dere en handelspartner?
6. Opplevde du noen fordeler ved at du er asiatisk? Gjorde dette det enklere å opprette kontakt med asiatiske firmaer?
7. Nettverksbygging (guanxi) er viktig i Kina. Hvilke erfaringer har du med denne type forhandlinger?
8. I forhandlinger med deres handelspartnere, hvordan startet dere forhandlingsprosessen? Ble det fokusert på pris, kontraktvilkår, og lignende i begynnelsen eller senere i forhandlingene?
9. Måtte dere gjennomgå flere forhandlinger før begge partene var fornøyde?
10. Som importør, var det vanskelig å få tilpasset produktene til deres krav/behov? Har du noen eksempler på hvordan handelspartneren måtte tilpasse produktene til Deres krav?
11. Siden dere har holdt på i noen år nå, kan du si noe om dere har etablert gode handelsforhold til partnerne deres?
12. Opplever dere det slik at dere har et personlig forhold til dem?
13. De produkter dere har skal videreselges til norske/vestlige kunder. Opplever dere noen merkbare forskjeller i å gjøre handel med disse kontra de asiatiske?

Vedlegg 2: Intervju med Nordlaks

Intervju med Roger Mosand, direktør Nordlaks mandag 22.03.10

Stiftet: 1996

Omsetning 2008: 291 039 000 kr

Driftsresultat 2008: -14 067 000 kr

For 4-5 år siden startet vi i med handel i Kina og Asia. Markedet i Asia så vi på som spennende og bestemte oss derfor for å satse. Asia vil nok også bli et stort marked for råstoff. Siden kundene i Asia er opptatt av at ferske varer, benytter vi oss av en helfiskfryser. Denne har høy kapasitet og fryser fisken hurtig. Fisken fraktes direkte fra sortering til fryseren. Fisken modnes i frossen tilstand og kan prosesseres med en gang ved ankomst. Fisken er helt fersk og av god kvalitet.

Måten vi startet handel med Asia var i samarbeid med Innovasjon Norge. Sammen med dem startet vi et prosjekt i Korea. Korea ble et senter for videresending av varene, grunnet at Korea er et tollfritt område. De har ingen toll på importerte varer som skal videresendes. Innovasjon Norge hjalp oss med valg av handelspartner. Innovasjon har en representant i Beijing som hjalp oss med å finne kunder. De laget en brief som presenterte 10-15 kunder, hvor 2-3 ble valgt ut.

Denne partneren slet vi med, da samarbeidet fungerte dårlig.

Vi så på Kina som veldig aktuell. Her startet vi samarbeid med en partner i Hong Kong. Dette var et datterselskap av et større kinesisk statseid selskap. Vi bestemte oss for å begynne i Hong Kong for så å videreføre. Vi solgte bra, men det tok aldri helt av.

Det ble en del problemer etter hvert. Vi følte at de fabrikkene vi hadde samarbeid med i Kina hadde lovet mer enn de kunne holde. Det ble stadig utsettelse på betalinger, noe vi så på som veldig mystisk. Kineserne sier ja til alt, da de har vanskelig for å si nei. Handelspartnerne våre

ville imponere oss med å vise oss rundt på skoler, flyplasser, middag med borgemester og intervju med lokal TV. De ville også ha oss med på middager hver dag vi var der. I Kina må man, selv etter 24 t reise, være klar til å spise og drikke mye. Det er full fest. Under en slik fest er det forventet at den øverste sjefen, for firmaet som holder middagen, skal utbringe 3 skåler. Rett ovenfor sjefen skal nestsjefen sitte, og det er forventet at nestsjefen skal holde 2 skåler. Som gjest er det også forventet at du skal holde en skål. Vi ble imponert over alt de viste oss og trodde at vi hadde sikret oss en gullgruve. Men dette viste seg å være store ord, men lite handling.

Vi bestemte oss for å engasjere en person som kunne jobbe for oss i Kina. Denne personen hadde jobbet mye med norske firma før og hadde god erfaring, samt kontor i Shanghai. Men siden markedet aldri tok helt av, sa vi opp kontrakten med denne personen 1. Januar i år. Markedet i Asia har tatt lengre tid en antatt til å vokse. Vi hadde håpet at ting skule skje raskere i Asia siden Chile, som før var en stor aktør, nå nesten er ute av laksemarkedet. Det samme gjelder Russland. I Europa har vi nesten markedet for oss selv. Vi har nok med Russland og EU for øyeblikket. Grunnen til at vi kuttet Asia for øyeblikket, er at vi ikke har kapasitet nok til å levere dit hele året. 1. halvår er det lavere temperaturer og derfor mindre fisk og lite lys. Vi må spare til høsten. For å være en aktør i Asia må man kunne levere hele året, noe som blir vanskelig for oss. Da må man ha flylinje med kontrakt dit ukentlig. Hvis man bare skal ta det tilfeldig blir det dyrt. Kvoter som den norske stat har satt gjør det også vanskelig for oss. Vi har måttet redusere produksjon grunnet det.

Når man skal forhandle i Kina er det mye drikking og møte med toppsjefer som presenterer deres bedrift. Relasjoner står sterkt, noe som spesielt gjelder Japan hvor de må kjenne deg godt før de gjør forhandlinger. I Kina er det mye av det samme. De må være trygg på deg, men de er mer åpne enn japanere. Problemet i Kina er store ord, men det skjer lite som sagt. I Europa blir man enig fort, mens Asia er tregt. Man må ha god tålmodighet. Man kan også ha lykket i forhandlinger og blitt enig, men når man kommer hjem oppdager man at det oppstår mange problemer. Grunnen til at det tar lang tid er at alt er basert på kjennskap.

Kineserne overselger seg selv. Det er utsettelse på utsettelse. Mange norske eksportører har prøvd seg, men ikke visst hva de gir seg ut på. For 8-10 år siden trodde man at Asia skulle vokse fort, men det har gått tregt. Derfor har mange eksportører måttet stenge eller bevege seg

til alternative markeder. Men Kina kommer til å fikse det meste. De fleste ledere for firmaer der er også høyt oppe i det politiske. De har derfor mulighet til å få endret på ting.

Råd til de som skal forhandle med Kina er bruk godt med tid. Ikke ta ting for gitt. Det er en prøv og feil prosess. Ha god tålmodighet for ting tar tid. Dette var det vi opplevde. Laks er også relativt nytt i Kina. De har ingen egen produksjon av laks, og det blir sett på som et luksusprodukt. Men det blir mer og mer utbredt, flere og flere kjøper laks. Laks er også sett på som en lykkefisk siden den har rødt kjøtt, rød er lykkefarge i Kina. Vi opplevde det derfor som et populært produkt med mange muligheter. Problemet er at det er høy tollsats på norsk sjømat i Kina. Chile har en mye lavere tollsats. Derfor skjer også det meste av import til HK, hvor det så smugles inn i Kina. Dette skjer åpenlyst og blir ikke gjort noe med av kineserne. Grunnen til dette er tollene. Vi håper de bedres, og de norske myndighetene håper på en handelsavtale med Kina slik at det blir billigere.

Ferske varer er noe det asiatiske markedet krever. Vi bruker en teknologi kalt TrueFresh som gjør at fisken fryses kjapt ned og er derfor fersk når den ankommer Asia tre dager senere. Japan reagerte på mangelen av lukt på fisken vi sendte. De mente det var noe feil, men det var bare at fisken var mye ferskere enn det de er vant til fra andre aktører.

Vi er ikke ferdig med Asia. Det er bare det at myndighetene her i Norge og i Kina må åpnes mer. Det er et veldig interessant marked. Eksportutvalget med Åshild Nakken gjør en kjempejobb med å få dette til.

Kulturen i Kina er helt forskjellig fra vår. Vi snakket ikke samme språk, forhandlingsmessig. De er basert på høflighet og kjennskap først. Forhandlinger siden. Det visuelle er viktig. I møte med kineserne er det mange rutiner man må være obs på. Dette gjelder også visittkort, hvor man må være sikker på hvem man gir det til og på riktig måte. I et møte med våre partnere i Kina, ble vi tilbudt kinesisk brennevin som er 70 %. Dette skal tømmes i en slurk. Gikk også mye i øl. Vi prøvde å foreslå vin, men det skulle også tømmes i en slurk. Er man en kvinne er det lov å ta mindre alkohol. Nekter man blir de fornærmet og man risikerer å bli fryst ut resten av middagen, og i verste fall kan forhandlinger resultere i katastrofe hvis man ikke følger tradisjonene. Middager og drikking holder på i flere dager. En gang måtte vi be

om at vi tok det rolig siden vi hadde et telefonmøte senere på kvelden. Kineserne drikker seg full og det er forventet at du gjør det samme.

På slutten av vår tid i handel med Kina hadde vi store problemer med dem. De opparbeidet seg større og større gjeld hos oss. Det kom mange unnskyldninger og det tok tid. Løftene var tomme. Vi måtte til slutt true med inkasso og søksmål. En dag fikk vi beskjed om at toppsjefen, for en fabrikk vi hadde samarbeid med i Hong Kong, hadde tatt sitt eget liv. Dette grunnet at de ikke klarte å betale gjelden til oss. Sekretæren hans, som hadde vært på besøk hos oss og som vi hadde et godt forhold til, forsvant etterpå. Vi har prøvd å spore henne opp, men umulig. Vi har heller aldri fått noen ordentlig bekreftelse på om toppsjefen virkelig har tatt sitt eget liv. Vi fikk halvparten av gjelden tilbakebetalt. Kommunikasjon i Kina er veldig vanskelig, spesielt når ting går galt.

Vedlegg 3: Intervju med Orient Import

Intervju med Stephen Fu, daglig leder ved Orient Import Bodø

Stiftet : 2005

Omsetning 2008: 49 613 000 kr

Driftresultat 2008: 1 597 000 kr

Stephen har erfaringer fra begge kulturer, noe som er et enormt fortrinn. Han vet hvilke feller å unngå, som mange andre firma ender opp i. Det er mange ting, i forhandlinger med kinesere, man må sette en strek over. Eksempler på dette er kickback, bonuser som kinesiske firma tilbyr sine forhandlingspartnere. Dette kan være en viss prosent av kjøpesummen, som går rett til kunden. Stephen Fu setter grensen ved middager. Slike bonuser ser han heller at leverandører legger i kvaliteten på produktet. Orient Import gjør dette også for at bedriften skal forholde seg lovlig. I Kina er korrupsjon ulovlig, men akseptert.

Kinesere tenker ikke på reklamasjon og service etter en handel. Hvis noen vil få et produkt billigere, så lager de gjerne det. Dette gjør da at kvaliteten reduseres, noe som gjør at ryktet til en leverandør og Kina blir dårlig. Norske importører er ikke seriøse nok. De er nødt til å tenke mer på ettermarkedet. Ved å legge litt mer i kvaliteten på produktet, vil de få et bedre rykte og selge mer. Kina begynner også å bli mer vestlig også. Mange norske importører mangler kompetansen for å gjøre en god handel i Kina, de fokuserer på pris og business, ikke på kvalitet. Fokuserer man ikke på kvalitet, men kun på pris, får man dårlige produkter.

Orient Import importerer mange forskjellige produkter. Vi blir kontaktet av kunder som forteller oss deres behov, og vi kontakter leverandører i Kina for å skaffe kundene de produkter de ønsker. Båter er noe vi importerer. Her har vi en fordel siden vi forstår behovet i Norge. En båt vi importerer er av norsk design, har en John Deer motor, japansk hydraulik, men satt sammen i Kina. Vi kjenner behovet og benytter oss av de lave produksjonskostnadene i Kina. Dette er en godkjent båt og til en lavere pris en konkurrent i Norge. Men det viktigste av alt: den er av samme kvalitet. De sveiserne som er i Kina er godkjente av Veritas, og de er utrolig flinke. Vedlikeholde på denne båten er også mye enklere. Kostnadsprisen blir lavere, selv med frakt inkludert. Mange norske importører skjønner ikke å utnytte dette. De tenker lav pris og trend. Når de kan få produkter til en lavere kostnad så burde de legge mer i kvaliteten og ettermarkedet.

Før vi gjør handel med en fabrikk i Kina, så prekvalifiserer vi dem alltid. Dette er store aktører. Vi går gjennom produktet med kunden og gjør dem klar over hvordan vi vil ha det. Scootere er også noe vi importerer. Her har vi gått gjennom produktet med fabrikkene og fått en pris. Vi forteller da at vi vil ha dyrere deler, bedre kvalitet, noe de gjør uten problem, men det koster da mer. Her er det igjen mange går i fella. De ser på den første prisen de får og pruter til en lavere pris. Dette er ikke noe problem for fabrikkene heller, for de kan bare bruke billigere deler. Dette er igjen med på å ødelegge ryktet til produkter som er produsert i Kina.

Det er mye rasisme i Kina, derfor drar Stephen Fu stor nytte av sin asiatiske bakgrunn. Kina er på vei til å bli en supermakt, noe som også merkes på at mange amerikanere sender ungene på kinesisk språkkurs. Kina er mer og mer viktig, det er stor business. Stephen Fu beskriver et lands utvikling i tre faser: kopiering – utvikling ved å bygge egne merker – merkevaren blir sterk og utsatt for konkurranse. Korea er i en god flytsone hvor produktene blir sett på som av god kvalitet. Dette var ikke tilfelle for ti år siden, da for eksempel Hyundai ble sett på som farlige biler. I dag er Hyundai synonymt med moderne og konkurransedyktig. Derfor har de også en høyere pris. Toyota var før en billig bil, men har nå mange dyre modeller. Disse merkene er nå på høyde med tyske velkjente merker. Kinas statsminister erklærte i april i fjor at det har skjedd et paradigmeskifte: De er ferdig med kopiering. Kina har sikret seg gode kunnskaper gjennom oppkjøp av kjente merker som Volvo og IBM. Kina er i en oppsøkerfase av kompetanse. Vi i Skandinavia er godt utviklet, men vi ligger bak Kina i business. Grunnen til denne jakten på kompetanse, er det som skjedde i 1967-79. Mao sendte stort sett alle akademikere ut på landet for å jobbe som bønder. Dette tok knekken på kunnskapsnivået. Derfor er Kina preget av pugging og disiplin i sitt skolesystem. De må bli flinkere til å tenke selv og komme med egne ideer.

Stephen Fu forteller at Orient Import er godt rutinert. De har 20 mennesker i Kina som er systemfokuset og regelbundet. De er ISO-sertifisert og har gode rutiner. Problemet er at initiativ er et problem fra de ansatte. Basiskunnskapen er lavere i Kina. Dette har igjen med tenkemåten i Kina å gjøre. De har mye å gå på. Det minner om Japan på 70-tallet. Her er det Orient Import drar nytte av sin kunnskap. De kan triksene og bruker dem begge veier, både mot kinesiske partnere og vestlige. De gjør veien lettere for mange vestlige aktører. Stephen ser utfordringene i business-Norge. Fellen krever forståelse av to kulturer. Har man ikke det lykkes man dårlig i å eksportere/importere. Man må være på vakt. Salg i Kina er vanskelig og mange kundebesøk ender i for mye drikking med handelspartnere. Orient Import har et

businessoppsett som er preget av lojalitet og kontrollorientert. De 20 ansatte de har kan håndtere stort sett alle problemer som skulle forekomme. De har en fast advokat som hjelper med reklamasjoner, noe som er vanskelig i Kina. De tenker lite på ettermarkedet.

Vedlegg 4: Intervju med Innovasjon Norge

Intervju med Arne Kirkfjell

Kulturen i Kina er vanskelig. Spesielt om man er alene der. Det å bruke teori er en ting, men man må være der en periode. Man må erfare fellene, ifølge Kirkfjell. Alle bedrifter må sette seg inn i kulturen og hva den innebærer.

En bedrift har tre etableringsmetoder i Kina:

- Alene – da skal man vite hva man holder på med.
- Basere seg på andre bedrifter
- Joint Venture – etablere et samarbeidsforhold.

Uansett innfallsvinkel så poengterer Kirkfjell at man må være tilstede. Mange bedrifter tror man kan være heldig å treffe de rette bedriftene, men slik er det ikke. Man må være i landet. De kinesiske bedriftene baserer seg på tillit, noe man ikke oppnår med en gang. Norske forretningsmenn blir sett på som uhøflige. De må lære seg å vise mer respekt skal de lykkes. Dette fordi Europa har et dårlig rykte som kolonistmakt. Man må altså bevise det motsatte og vise interesse.

Kirkfjell forteller at de fleste bedriftene de hjelper hadde aldri trodd det skulle være så vanskelig å handle med Kina. Kirkfjell har god erfaring fra vanskelige kulturer, hvor korrupsjon er utbredt. Han bruker Russland som eksempel.

I Kina har de et system som må smøres. Dette er noe norske bedrifter ikke er vant med. Han anbefaler derfor mindre bedrifter å benytte seg av større norske bedrifter som allerede er etablert i Kina. De vil ha mer erfaring og kunne hjelpe den mindre bedriften slik at den ikke går i fellene. De har ikke erfaring som kan hjelpe dem å oppfatte de rette signalene og møte de rette personene. Det er veldig vanlig med korrupsjon i Kina. Den kinesiske triaden har et godt grep om mange styreorganer.

Vår organisasjon sitter inne med mye kunnskap som kan hjelpe bedrifter. Vi har 30 kontorer. Vi hjelper med alt fra finansiering, markedsplanlegging og opprettelse av kontakt gjennom våre utekontorer. Her sitter det ansatte som kan språket og kulturen i landet de er. Dette gir

oss et enormt nettverk som bedriftene kan dra nytte av. Vi hjelper bedriftene også juridisk. Eneste vi ikke kan er å støtte en kunde økonomisk i utlandet. Dette hindrer EØS-bestemmelser oss fra å gjøre. Vi må slippe taket en plass og la bedriften prøve selv.

Vi jobber for å fremme den norske delen av utenlandsetableringer. Vi kan derfor gi lån og tar betalt for våre tjenester. Noen er gratis, men alle utekontor står ansvarlig for egen inntjening.

Stasjonsjefen ved hvert utekontor er nordmann. Dette kobler oss godt sammen med landets kultur.

Bedrifter må forberede seg før de skal forhandle med kinesere. Man må vise respekt og en forståelse av deres skikker og kultur. Da viser man at man har gjort hjemmeleksen sin. Dette også for å ikke tape ansikt. Det er viktig i Kina. Pass på dette.

Når man skal gjøre business ute så må man være tilstede. Du må hele tiden vite hva som blir gjort og følge opp dine partnere. Kultur er alt for underestimert blant norske bedrifter. Det å sette seg inn i folks reaksjoner og hvordan man kan løse problemer sammen er viktig.

Kommunikasjon er et viktig punkt. For eksempel når en kunde klager, da må man vite hva man kan gjøre for å løse problemet. Ha tolker tilgjengelig og pass på hvordan du bruker kroppsspråket ditt.

Du må etablere en kjemi mellom deg og dine handelspartnere. Man kan jobbe med enkeltpersoner i mange år. Du må derfor passe på adferden din når du kommuniserer med dem. Direkte fornærmelser kan ende et handelsforhold. Gjør hjemmeleksa di! Vite hva som forventes av deg. Kulturen i Kina er på full oppmarsj og blir derfor mer og mer sentral innen internasjonal handel.

Man kan ha verdens beste produkt, men det hjelper ikke hvis du ikke behersker kulturen. Innovasjon Norge tilbyr mange kurs innen kulturforståelse. Man må forberede seg i god tid før man reiser til Kina. Man må sette pris på å besøke landet, og få all den erfaringen man kan. Reis dit som turist og opplev det.

Vi har all erfaring bedriftene trenger og den beste erfaringen. Vi hjelper bedrifter gjennom hele prosessen og hvis bedriftene vil så følger vi opp og passer på at alt er forståelig.